

配 布 先 限
取 扱 い 注 意

全トヨタ労働組合連合会 受託テーマ

「魅力ある監督職づくりと人材育成に向けた環境整備」

2011年12月

財団法人 中部産業・労働政策研究会

目 次

序章：調査研究の概要	1
I 調査結果：要約と提言	5
II アンケート調査総括	15
III アンケート調査分析	25
1.回答者ご自身について	27
2.組長としての業務について	31
3.組長という職位に関する考え方について	42
4.組長として受けた研修について	61
5.職場のコミュニケーションについて	69
6.会社やご自身の将来像について	79
IV アンケート調査票	85

<注>

※本提言書において「トヨタグループ」とは、全トヨタ労連加盟組合の企業労使（製造119社）を指す。

※本提言書において「組長」とは、技能系職場の監督職を指す。（組長、GL、職長など）

序章：調査研究の概要

【現状認識】

トヨタグループは、これまで熾烈なグローバル競争に打ち勝つために新製品、新技術の開発や海外への現地生産化を押し進め、また国内では有期契約労働者を多く受け入れるなど生産量増にも対応し成長してきた。しかし、一昨年秋からの未曾有の経済危機に直面し、取り巻く状況は激変した。「100年に1度」とも呼ばれる世界同時不況に見舞われ、企業業績は大きく落ち込み、各企業は当面の緊急課題である収益確保策の対応に追われている。

2010年9月までのエコカー補助金による一時的な業績の回復があったものの、依然として企業経営の道筋が見えにくい中、企業の存続をかけて企業基盤固めに全社一丸となって取り組んでいかなければならない。

【課題認識】

世界景気の本格的な回復には今しばらく時間を要し、自動車産業も足元の厳しい環境が当面続く。自動車の国内市場はすでに成熟化しており、また、今後の成長の軸足は先進国から新興国にシフトしていく。さらに世界市場では小型車や低燃費のエコカーが中心となり新興国勢力のメーカーをも巻き込んだ熾烈な技術開発競争が一段と激化する。

こうした環境の下、前回調査研究（2009.9～2010.11「転換期におけるトヨタグループの現状と課題」）の結果、職制（監督者層）が「監督業務に専念しにくい」、組合員が「職制に魅力を感じにくい」という職場の実態にたどりつき、「人材育成の強化」を提言とした。

当調査研究においては、前回調査の提言を受け、人材育成と競争力の維持・強化への大きなカギを握っている「現場の監督職」の働き方や働く環境の整備を課題と捉え、監督職にスポットをあてて調査を実施する。

【調査内容】

本調査は、アンケート調査を中心としているが、アンケート作成のための予備調査として、ヒアリング調査を行った。それぞれの調査の概要は以下のとおりである。

1.予備調査(ヒアリング調査)

(1) 期間

2010年12月10日～2011年4月8日

(2) 対象企業

6社(製造)

(3) ヒアリング対象者

企業の人材育成担当者、および監督職本人(組合員)

2.アンケート調査

(1) 期間

2011年6月3日～7月6日

(2) 対象

全トヨタ労連加盟組合の監督職(組合員)1,500人(製造)

(3) 回収率

88.5%

I 調査研究の結果と提言

1. はじめに

この調査研究は、過去に行われてきたいくつかの調査において、「多くの組合員は監督者になりたくない」「監督者になりたい人が減っている」という結果が示されてきたことが、その発端となっている。組長の職位は、会社という組織全体の経営と最前線の作業現場の運営とを連結する要（かなめ）となるポジションである。会社の経営方針を理解した上で、その方針を各々が担当する日々の職務へと具体化して展開する現場管理のマネジメントとしての重責を担っている。その観点から今回の調査結果を一言で表現すれば、組長という監督職の仕事に魅力を感じないという課題の深刻さと、そうした中でもその役割に自らの成長や生き甲斐を見いだして職務に前向きに取り組もうとする組合員の実態が明らかにされたように思う。

このことを象徴しているのが、アンケート調査に対して組長の職位に就く8割を超える人（83.7%）は、この職位への昇進が自らの人間としての成長の貴重な機会となったと評価し、約2/3の人（66.5%）が部下にも組長になることを薦めたいとする一方で、6割の組長（60.2%）はその仕事への魅力は感じていないとし、これ以上の昇進はしたくないとする人の方が多い（58.9%）という、一見すると相矛盾した回答をしていることである。すなわち、多くの組合員は仕事を通して生き甲斐や成長を感じたいと欲し、組長という職務も本来はそれに十二分に値する仕事であると考えているにも拘わらず、その職務の実態がこれに相応しいものとなっていないところに問題は集約されている。したがって、トヨタグループの組合ならびに会社の双方が、組長の職務を巡るこのギャップの解消に取り組むことは喫緊の課題である。

ただし、同時にこの調査結果から明らかになったことは、トヨタグループあるいは会社として組長の職位に対して一律の対応として為すべきことと、同じ組長であってもその置かれた職務環境が大きく相違するがゆえに、異なる対処が求められる場合の両者が混在していることには注意を要する。以下では、前述のアンケート調査結果の要約とそれに基づく4つの課題の指摘を踏まえて、組長の監督職としての魅力向上に対する5つの提言を行い、この調査研究のまとめとしたい。

2. 提言

(1) 監督業務に従事できる支援体制づくり

これまでの調査において、組長の仕事に魅力を感じない要因として、組長は監督者としての管理業務に加えて、部下の欠勤や不在、ライン・トラブルの発生などの様々な事由により、自らも作業員としてライン業務に就かねばならない事態が頻発することが、職務に対する負担感を大きくしていると考えられてきた。

今回のアンケート調査でも、組長の働き方として本来の監督業務に専念できているかどうかは重要な議論の焦点であり、多くのアンケート項目における対照的な回答を生み出す要因となっていることが確認できた。その結果を一般論として述べれば、組長が必要に応じてライン入りすることは悪いわけではないが、その時間が長くなれば組長個人の繁忙感を増加させ、「上下のコミュニケーション時間が十分にとれない」「部下を育成できない」「自分はこれ以上昇進したくないし、その姿を見ている部下も組長には昇進したいとは思わない」といった悪循環をもたらす原因となることは否定できない。

しかしながら、同時に明らかになったこととして、たとえば部下の人数が21人以上と多く、複数の班を率いることになる組長は、班長クラスの人がライン入りするので、自らは監督業務に専念できており、かつライン入りは緊急時のみで本来の自分の仕事ではないと認識している。これに対して、部下の人数が10人以下と少ない現場の組長は、メンバーの人数が限られているのでライン入りする機会は自然と多くなり、結果として監督業務よりも作業時間の方が長くなる組長が増え、かつ自らがライン入りすることを組長としての当然の役割と認識していた。

つまり、彼らは同じ組長の職位にありながらも、部下の数や班の構成が大きく異なるポストに就任しており、その境遇自体は自らでは変えることができないゆえに、これを自分の果たすべき役割として受け入れざるを得ない状況に置かれている。したがって、組長の働き方は一律に決められるものではなく、先ずはこうした異なる職務環境が存在することを前提にした議論が行われるべきである。ここでの調査結果から言えば、少なくとも監督業務の遂行を手助けする班長などのサポート役がグループ内に存在せず、班長と組長の二役を1人で担うような状況下に置かれた組長に対しては、上司などグループ外からの一時的なサポートやグループ内におけるサブリーダーの設置など、他のメン

バーとの協力により組長がその監督業務を円滑に遂行できるような支援体制を、組織としてどのように構築すべきかを検討する必要がある。

(2) 企業規模別による組長職務の相違への対応

2つめに、調査では企業規模別による組長の職務内容の相違が大きいことも判明した。主要・中堅タイプの組長は担当する職務の種類や範囲は相対的に広く、同時にそれに付随して与えられている権限も大きく、働き方として自らライン入りして作業を手伝う機会は少なく、監督業務に専念できている人が多い。また組長の社内の人的ネットワークも比較的広く、自分の抱える課題や悩みについても、他の組長と話す機会を確保できている。

ただし、職務内容として管理すべき項目や書類の作成業務が多岐にわたって量も多く、要望として管理項目の数や作成すべき書類を減らすことを求める声が強いので、監督者としての職務内容の合理化や効率化を検討すべきである。とりわけ、各管理部門は必要に迫られて現場に対して各種のデータや報告書類を求めているとしても、異なる部門からそれぞれの事情とタイミングで五月雨式にこれを要請することが、組長の本来なすべき仕事の障害となる事態は回避すべきであり、組長の負担に配慮した調整を管理部門同士で行う必要がある。加えて、次に取り上げる部下の育成という、単に組長の職務というよりは会社ならびにトヨタグループの将来にも影響を与える大切な時間を確保するという観点からも、管理項目や書類作成業務の再点検が求められる。

他方、A・地域タイプの組長は監督対象となる部下の数が相対的に少なく、結果として(1)で述べたように自分をサポートしてくれる班長もおらず、自らライン入りして作業を手伝う機会や時間が長くなる傾向にある。したがって、管理の対象項目や作成する書類が主要・中堅タイプの組長ほど多様ではなくとも、その監督職務に対する繁忙感は強く、組長の仕事は負担が大きいとの認識を抱いている人が多い。さらにライン業務を手伝う時間が長いA・地域タイプの組長は、社内のコミュニケーション・ネットワークを広げる機会も少なくなり、他の組長と話す機会も限られてくる。ゆえに、A・地域タイプにあっては、まずは(1)で指摘した組長が監督業務に従事できる支援体制づくりが不可欠なことを再度、強調しておきたい。

(3) 人材の育成時間の確保

3つめに、組長が果たすべき役割は多岐にわたる中で、現在の職務に対する要望として、他にも多くの項目が並んでいるにも拘わらず、約 2/3 の組長 (65.3%) が「部下の育成時間の増加」を挙げており、最も多かった。この回答比率の高さは組長の職務環境とは関係なくほぼ同じであり、かつ主要タイプなどでは7割を超えており (71.9%)、トヨタグループの多くの組長が後輩 (自分の後継者) の育成という役割が十分に果たせていないと感じている事実を、労使双方は重く受け止めるべきである。

その一方で、部下の育成に関する設問については、主要タイプあるいは組長が監督業務に専念できている職場では、半数の組長が「できている」と回答はしているものの、それでも半分程度である。また、監督業務よりライン入りが長い職場の組長は、「できていない」とする比率が「部下の育成」については 69.1%、「組長候補の育成」については 75.9%と8割近くに達する。人材の育成は将来に向けた活動であるが、その重要性は認識しつつも現実には日々のオペレーションに追われる傍らで後回しにされがちである。

人材の育成は組長の力のみで為し得るものではないが、現場の最前線を率いるリーダーとなる後継者を育てることができなければ、各企業、ひいてはトヨタグループは将来を担う人材と競争力の源泉をどこに求めるのであろうか。現場のリーダーの育成を組長に任せる企業は多いが、現実には組長が優秀な部下を育てる時間の余裕をなくしていることが今回の調査からも明らかになっている。組織として、今日の存続と明日の発展に向けた活動のバランスをとることは容易ではないが、組合員の多くが監督者になりたくないと考えている中で、組長が優秀な部下を育てるのに資する機会と時間を確保することは最優先の課題である。

加えて、現場のリーダーの育成は現場を良く知る組長が担うことが適切とはいえ、組長の現状を踏まえて、会社としてのリーダー育成支援策を講じることも必要となろう。さらに、組長自身に対する教育については、その職位への就任に際して研修機会がほとんどの企業で用意されていたが、組長になって3年後、5年後など、組長としての経験を積んだ後の研修機会は少ないこと、ならびに組長になってからの期間が長くなると、自らの職務に対する意欲が次第に減退する傾向が認められた。したがって、組長として

のキャリアを重ねたベテランの組長に対する研修機会をどのように設けるかも検討すべき課題かもしれない。

(4) コミュニケーション機会と上司の対応

組長のコミュニケーションに関わる最大のポイントは、上司との意思疎通が十分に行われていることが、組長自身の職務に関する安心感や満足感を高めるのに寄与することである。組長は日頃、上司に「褒められたり認められたりする機会」(17.8%)よりも、「叱責されたり批判されたりする機会」(46.3%)の方が多くなるポジションであるがゆえに、上司とのコミュニケーション機会を確保し、相互の信頼関係を醸成し維持することが決定的な重要性を持っている。

アンケート調査では上司との意思疎通については「時間がとれている」とする回答が6割を超えており(62.1%)、その点には安心感を抱かせるが、その一方で部下との意思疎通については「時間がとれていない」とする回答の方が多く(51.2%)、この部分には問題を残している。とりわけ、クロス集計の結果では、上司とのコミュニケーション時間が「十分にとれている」とする人ほど、部下とのコミュニケーションについても「十分にとれている」とし、逆に上司と十分にコミュニケーションできていない人ほど、部下とのコミュニケーションも十分ではないとしている。

したがって、上司との意思疎通が「十分ではない」とする組長(37.8%)をさらに少なくする努力が不可欠であるが、この問題については組長自身よりもその上司に位置する人の行動がカギを握っていることに着目すべきである。とりわけ、前述のように上司はしばしば組長を叱責せざるを得ない場面に遭遇することを念頭に置いて、丁寧な説明やフォローアップに心がけるなどの適切な対処の徹底が求められよう。

また、組長のコミュニケーションに関しては、自分の職務に関わる悩みや課題について相談する相手として、上司に加えて同じ職位の組長同士でのコミュニケーション機会がさらに必要であるとの回答が9割を超えている(90.4%)。たとえば、組長への昇任に際して研修や教育の場が設けられるが、研修内容のさらなる充実はもちろんであるが、それと同時にその場に参加した同期の組長仲間として、その後も定期的な交流の機会を設けることへの工夫や配慮を会社側には検討してもらいたい。

さらには、勤務時間内におけるコミュニケーションとは別に、半数を超える組長(52.6%)が直接の仕事とは離れた非公式な懇親の場やコミュニケーションの機会が職

場で減少していると感じており、こうした機会の増加が必要であるとの回答は93.1%に達していることも忘れてはならない。

(5) 組長職務の魅力の向上

冒頭にも述べたように、この調査の目的は多くの組合員が組長の職務に魅力を感じておらず、監督者にはなりたくないと考えているという現状への対応の手立てを探ることにあつた。

しかしながら、今回の調査を通じてあらためて確認できたことは、組長という職の魅力が高いと感じている人は、組長に昇進したことに喜びを感じ、組長になったことで自分が成長したと考える傾向がある。また部下に対しても組長になることを積極的に薦め、会社や職場に対して愛着を抱いており、会社への所属意識も強い。こうした理想像に近い状態にある組長もグループ全体に一定割合は存在している。

したがって、グループ企業の組長の全てに問題があるというわけではないが、組長としての職務の魅力を高めるさらなる努力が必要であり、組合員が抱く組長の職務に対するイメージを良いものにしていく試みが、職位の魅力を高める最初の一里塚になると考えられる。組合員は組長に対して「組長は時間に追われて忙しく走り回り、十分な権限も与えられておらず、上司から叱責されることも多い損な役回り」というイメージを抱いており、魅力を感じていないことが調査結果から伺えた。

先ずは、各社においてこの組長のイメージと実際の状況とを照らし合わせて、現状に対する評価を行っていただきたい。結局のところ組長の職務に魅力を感じるかどうかは、その仕事の意義やおもしろさを組長自身が見つけ出すことができるかどうかである。その魅力とは、グループのメンバーが互いに協力しながら品質やコスト、生産性などの業績目標を達成し、同時にその達成プロセスの中で部下の能力を伸張させて、彼らに自信や成長を体感してもらい、これらの活動を通して組長自身もリーダーとしての役割を果たし得たというやりがいや満足を感じることである。したがって、こうした役割に取り組めるに足る時間の使い方や裁量が可能な状況にあるかどうかを再点検してほしい。

その際の焦点は、繰り返し指摘してきた組長のライン入りが長くて本来の監督業務に従事できない職場のあり方である。組長がライン入りすることは、作業員としての模範を示すというプラスの効果も存在するので、一概に否定されるものではないが、ライン全体の管理や部下の教育時間まで縮減しては本末転倒である。監督業務に専念している

組長は昇進意欲が高いのに対して、ライン入りが長い組長は現在の職務が大変にも拘わらず、さらなる昇進への意欲は低い。こうした職場では単に組長の仕事に留まらず管理職全体の魅力が低下しているという組織としての構造的な課題を抱えている可能性もある。組長がライン入りする必要性の再評価と、監督業務に対する時間配分の再考が求められよう。

組長の職務の魅力を高めるもう一つの焦点は、組長に対する処遇としての手当の再検討である。組長の手当については不満が大きく、全体の 3/4 の組長（74.8%）が「十分ではない」と回答しており、その処遇を見て組長にはなりたくないとする部下も多くなっている。もちろん、手当の金額を大きく上げたからといって、それ自体は直接には職務の満足感や達成感を高める要因とはならない。期待されるのは、組織の経営（マネジメント）と現場作業（オペレーション）との間を結ぶ組長の職位と果たすべき役割に対して、会社がこれをどの程度重要視しているのかを示す価値としての手当である。金額の多寡ではなく、彼らの仕事に対する会社としての評価を明示することが肝要である。

3. さいごに

今回の調査全体を通じた印象として、ヒアリング調査に快く応じてくれた組長たちは、現場のリーダーとしてトヨタグループを真に縁の下で支える役割を担っており、彼らは有能で実直な性格の持ち主であり、自身のこともさることながら自分が率いるメンバーの現状や将来を真剣に考える人々であった。アンケート調査に回答してくれた組長たちも、その回答からは個人の嗜好や我が儘（わがまま）とは関係無く、たまたま就いたそのポストの置かれた現状を自分に与えられた所与のものとして受け入れ、その中で一生懸命に使命を果たそうとする姿が、この調査結果となって現れていると強く感じた。とりわけ、自由記述欄への記載内容は、自分の仕事は大変なのでこれを軽減してもらいたいというよりも、組長として自らのグループをさらに良くするための時間が欲しい、そのために権限や裁量の自由度を高めて欲しいといった前向きな意見で満ち溢れていた。トヨタグループの会社と組合の労使双方には、是非ともこうした彼らの率直な声や叫びを正面から受け止めて、これに真摯に応える行動を切望する。

以 上

Ⅱ アンケート調査総括

1. 単純集計の概要

1-1 回答者ご本人について

- ・ 回答者の年齢構成は、30代が約40%、40代が約50%を占めている。企業規模別に見た場合には、「主要」タイプの組長の方が「地域」タイプの組長もよりも平均すると年齢が高いといえる。
- ・ 正規雇用の部下の数は、平均して約18名、非正規雇用の部下の数は平均すると約5名であった。統括する班の数については平均して約3班であり、1班あたりの平均人数は約10名である。
- ・ 所属企業については「主要」タイプが22.4%、「中堅」タイプが21.4%、「A」タイプが14.2%、「地域」タイプが42.0%という構成であった。

1-2 組長としての業務について

- ・ 組長の業務としては、「安全」が最も多く、次いで「品質」「生産性」「人材育成」が多かった。
- ・ 「監督業務に専念できている」組長が全体の44%、「ライン入りもしているが監督業務の時間の方が長い」組長が37.9%、「監督業務よりライン入りしている時間の方が長い」組長が18%いた。
- ・ 部下を育成できていると考えている組長はほぼ半数であった。一方で、組長候補の育成については、「どちらかといえばできていない」と「まったくできていない」と考える組長が全体の57.3%にのぼった。
- ・ 上司から、組の方針の伝達について「十分に受けている」と答えた割合が23.4%おり、「ある程度受けている」割合が56.4%であった。方針については、大体において上司から伝達されているといえる。
- ・ 組に求められている方針については、「十分に納得している」と「ある程度納得している」回答者が、全体の78.5%にのぼる。
- ・ 組に求められている方針について、部下に「十分説明している」という回答者が14.3%、「ある程度している」と答えた回答者は66.3%となる。両方合わせると8割をこえる組長が部下への説明をしっかりと行っているといえるであろう。

1-3 組長という職位に関する考え方について

- ・ 入社当時の組長のイメージとしては、「実務能力が高い」という回答が最も多く44.0%、次いで「責任が重くて大変そうである」と回答したのが38.5%、「部下の指導能力が高い」「忙しそうである」「権限が大きい」という順に続き、最も割合が低かった「人格的に尊敬されている」と回答したのは34.0%である。
- ・ 組長に選ばれたと考えられる理由として最も回答が多かったのが「上司からの推

薦」であり 59.1%に上る。次いで回答数はずいぶん減るが「ほかに適切な人がいなかった」という消極的な理由が 29.2%、「妥当な年齢」が 28.1%であった。

- ・ 組長に選ばれたとき、負担感や責任感の方が喜びよりも大きかった回答者が 71.8%であった。喜びの方が大きかったという回答は、17.4%に過ぎなかった。
- ・ 組長になって成長したと考えている回答者は多い。全体の 83.7%の組長が、「大変成長した」「どちらかといえば成長した」と選択している。
- ・ 組長になった後、社内の人的ネットワークが「大いに広がった」が 33.5%、「どちらかといえば広がった」が 57.2%であり、組長という役職柄、人的ネットワークはほぼ確実に広がるようである。
- ・ 組長の職務として望むことについては、「部下の育成時間の増加」を望む声が最も大きかった。続いて「書類報告業務の減少」を望む声大きい。
- ・ 組長への追加手当(職位手当等)に関しては、「手当はない」という回答者は少なかったが、手当が「十分ではない」と考える割合が 44.3%、「どちらかといえば十分ではない」と考える割合が 30.5%にのぼる。合計すると、回答者全体の 4分の3を占める組長が、現在の手当に満足していないことが明らかになった。
- ・ 組長という職への魅力をどの程度感じているかについては、「どちらかといえば感じていない」と答えた回答者は 39.1%、「まったく感じていない」割合が 21.1%で、合計すると6割に達する。
- ・ 部下が組長の監督者への昇進をめざしているかどうかについては、「監督職になる魅力がなくなり、なりたいと思う人が減っている」と考える割合が圧倒的で 78.4%に上る。このように、監督職になりたくない部下が圧倒的に多いのに対して、部下に組長になることを薦めたいと考える組長の割合はかなりいる。「ぜひすすめたい」と回答したのは 16.8%であり、「どちらかといえばすすめたい」と考える割合が 49.7%に上る。これは、組長の職務は大変であったとしても、得られるものも大きいと考える組長が多いことを意味しているかもしれない。

1-4 組長として受けた研修について

- ・ 「組長の職務内容」「リーダーとしてとるべき態度や行動」「部下の育成方法やコミュニケーション」に関する講座や研修について、「十分役に立った」「どちらかといえば役に立った」という回答者の割合は、合計で6割をこえる。
- ・ 「メンタルな問題への対応に関する講座や研修」については、「十分役に立った」「どちらかといえば役に立った」という回答が6割を切り、「人事考課(評価・査定)の方法に関する講座や研修」については、「十分役に立った」「どちらかといえば役に立った」という回答が5割を切った。
- ・ 会社が行った研修としては、「グループワーク形式の研修」が 75.1%で最も多く、次いで「座学による説明や講義」が 74.3%であった。

- ・ 研修に参加したメンバーとのその後の交流については、「交流はない」とこたえた割合が 57.7%であり、「不定期ではあるが、交流が続いている」割合は、27.5%である。

1-5 職場のコミュニケーションについて

<自職場でのコミュニケーション>

- ・ 上司との意思疎通の時間が「十分にとれている」「どちらかといえばとれている」と回答は、合わせて6割を超えており、以上の回答者が上司とのコミュニケーションに問題を感じていないようだ。
- ・ 組長になって上司から「褒めたり認めたりする機会」が増えたと答えた回答者が 17.8%しかいないのに対し、「叱責されたり批判されたりする機会」が増えたとする回答者が 46.3%に上る。組長に昇進することによって、上司から叱られることが多くなる傾向が見られる。
- ・ 部下と意思疎通するための時間が「十分とれている」割合が 5.3%、「どちらかといえばとれている」という割合が 43.4%である。上司との意思疎通の時間の設問と比較すると、部下との意思疎通の時間の方がとれていないと感じているようだ。

<他職場とのコミュニケーション>

- ・ 自分の悩みや課題について、他の組長とコミュニケーションできるような機会が「十分にある」という回答は 8.0%と少ないが、「どちらかといえばある」という回答は 51.7%に上る。こうした機会が「大いに必要である」という回答が 40.3%、「どちらかといえば必要である」という回答が 50.1%であり、合わせて9割をこえる。

<職場以外でのコミュニケーション>

- ・ 職場以外での非公式な懇親やコミュニケーションの機会については、「やや減っている」と「かなり減っている」という回答者の割合を合わせると 52.6%であり、半分を超える。半数の人が、懇親の機会が減っていると感じているようだ。
- ・ 非公式な懇親やコミュニケーションの機会を重要だと考えている回答者は多い。「大いに必要である」と答えた回答者が、40.9%、「どちらかといえば必要である」と答えた回答者が、52.2%で、合わせて9割を超える。

1-6 会社やご自身の将来像について

- ・ 自分の職場や部署に対して愛着を「十分に持っている」「どちらかといえばもっている」が8割を超える。一方で会社に対しては愛着を「十分に持っている」とこたえた割合は、職場や部署への愛着と比較して若干減っている。

- ・ 今後昇進したいと思っているかについては、「強く思っている」「どちらかといえば思っている」があわせて 41.1%であるのに対して、「どちらかといえば思っていない」「まったく思っていない」が合計で 58.9%であり、昇進意欲が全般的に低いといえる。
- ・ 現在の会社での今後の勤務について、「定年まで働きたい」と考える回答は 61.6%、「いずれ移りたい」が 16.0%、「すぐにでも移りたい」が 10.1%であった。

2. 要因別クロス集計の概要

2-1 企業規模別による分析

- ・ 組長の年齢を企業規模別に見た場合には、「地域」タイプでは 30 代が 48.0%と他の年代と比較して最も多く、「主要」タイプでは逆に 40 代が 55.6%と最も多い。「主要」タイプの組長の方が「地域」タイプの組長よりも平均すると年齢が高いといえる。勤続年数においても同様の傾向が見られる。
- ・ 「主要」タイプに属する組長がカバーする職務範囲は他のタイプとくらべて相対的に広い。そのことが、「管理項目の減少」や「書類作成業務の削減」への強い希望につながっていると思われる。
- ・ 「主要」タイプでは、監督業務に専念できている組長が 49.5%いるのに対し、「地域」タイプでは 38.9%に下がる。また、監督業務よりライン入りが長いとこたえている組長が「主要」タイプでは 12.5%であるのに対し、「地域」タイプでは 23.8%と増加する。
- ・ 「地域」タイプに属する組長は、おしなべて研修を受ける機会が少なくなっている。
- ・ 全体として、「主要」タイプにおける組長のイメージが比較的肯定的であるのに対し、「地域」タイプでは組長のイメージは否定的にとらえられている傾向がある。「主要」タイプでは「権限が大きい」と回答した割合が 49.8%で、「忙しい」と回答した割合が 24.7%であるのに対し、「地域」タイプでは、「権限が大きい」とこたえた割合が 28.8%と「主要」タイプと比べてかなり低く、他方で「忙しい」と回答した割合が 45.0%と「主要」タイプと比較するとかなり高い割合になっている。
- ・ 組長になった際の感想として「喜びの方が大きかった」という回答について、「主要」タイプと「地域」タイプで比較的顕著な差がみられた。「主要」タイプでは 21.0%であったにもかかわらず、「地域」タイプでは 14.8%となっている。「地域」タイプに属する組長の方が、組長という職位に対する負担感がより大きいこ

とがわかる。

- ・ 社内の人的ネットワークは、「主要」タイプの回答者の方が、より明確に広がりを実感しているようである。「大いに広がった」と回答している割合が、「主要」タイプが 39.4%に対して、「地域」タイプでは 27.6%となっている。「どちらかといえば広がっていない」と答えた割合も「主要」タイプでは 5%を切っているが、「地域」になると 10%を上回る。ネットワークの広がりについては、個人の資質よりも企業における組長の職務内容の違いに影響を受けている可能性が高い。
- ・ 自分の悩みを他の組長とコミュニケーションする機会については、「主要」タイプで「十分にある」「どちらかといえばある」の回答を合わせると 67.7%であるのに対し、「中堅」「A」タイプで徐々に減少し、「地域」タイプでは 54.5%となる。
- ・ 会社への愛着感について、「主要」タイプでは「十分に持っている」という回答が 33.4%いるのに対し、「地域」タイプでは 16.9%しかおらず差が大きい。「地域」タイプの組長は、会社への愛着が相対的に低いといえる。
- ・ 「主要」タイプでは「定年まで働きたい」と望む回答者が 72.6%いるのに対し、「地域」タイプでは 54.0%と半分強に減る。「すぐにでも移りたい」と考えている回答者は、「主要」タイプではわずか 4.4%であるのに対し、「地域」タイプでは 13.4%に増加する。設問 6-2 の会社への愛着感の高さと同様の傾向が見られる。

2-2 組長の経験年数による分析

- ・ 研修について経験年数別で見ると、「2年未満」の組長の方が「2年以上」の組長よりも「十分に役立った」と答える割合が総じて高い。組長になってすぐに受ける研修の記憶が新しいことが、役立ったと肯定的にとらえる傾向に影響があるかもしれない。逆に「2年以上」の組長に対しては、研修に関する記憶が薄れていることから、組長になってから3年後5年後などに実施される研修等が少ない可能性がある。
- ・ 経験年数別に見ると、組長になってから日が浅い場合には上司がサポートしている様子がうかがえるが、ある程度年数を経ると上司や部下との意思疎通の時間が減ると共に組の方針に関する納得度がへり、職場や会社への愛着感も下がる傾向がある。

2-3 監督業務の形態（ライン入りの度合い）による分析

- ・ 部下の人数別に勤務時内の働き方をみると、部下の人数が少ない組長は「監督業務に専念できている」割合が 25.1%と少なく、「ライン入りのほうが長い」とこたえる組長が 32.0%にのぼる。これは、21人以上の部下を持つ組長の 67.1%が

監督業務に専念できていることと比較すれば明らかな違いである。部下の数が多ければ、班の数も多いことが予測できるため、班長レベルまではライン入りしても、組長は監督業務に専念できる可能性が高い。

- ・ 「監督業務よりもライン入りが長い組長」は入社当時の組長のイメージで、「人格的に尊敬されている」が 27.7%、「権限が大きい」が 29.8%で、「監督業務に専念」している組長の 36.1%、41.1%よりも低く、否定的な回答傾向にある。逆に「忙しそうである」イメージが 40.9%と他よりも高いことが分かる。
- ・ 「監督業務に専念できている」組長は、組長就任後喜びのほうが大きいとこたえる割合が、ライン入りが長い組長よりも高い。
- ・ 「ライン入りすることが、組長の当然の役割であると認識しているか」、「ライン入りは緊急の場合のみで、本来の監督業務ではないと認識しているか」で、現在の業務内容に関する評価が異なってくる。監督業務よりライン入りが長い監督者は、「自由に使える時間の増加」や「勤務時間前後の余裕」が欲しいとより強く願っていることが分かる。
- ・ 「監督業務よりライン入りが長い」組長は、69.1%が部下の育成ができていないと考えている。また、組長候補の育成に関して、75.9%が否定的な評価をしている。
- ・ 「監督業務に専念できている」組長は、組の方針について上司から十分な説明を受けているという認識を持っているという回答が 28.0%だが、「監督業務よりライン入りが長い」組長は 16.9%である。また、監督業務に専念できている組長ほど、組の方針に関して、部下に十分な説明をしている程度が高いことが分かる。
- ・ 監督業務に専念している組長は、15.2%が上司との意思疎通の時間が十分にとれているとこたえているが、ライン入りの方が長い組長は、5.9%に下がる。
- ・ 「監督業務よりライン入りが長い」組長は、自分の悩みや課題を他の組長と話す機会が、「どちらとさえいえない」と「まったくない」を合わせると 56.1%に上る。監督業務に専念している組長の割合が 33.4%であることを考えるとかなり違いがあることが分かる。
- ・ 「監督業務よりライン入りが長い組長」は、昇進意欲の低さが目立つ。34.7%が昇進したいとはまったく思っていない。他方、昇進したい組長の割合は監督業務に専念している場合、44.3%が意欲を持っており、ライン入りが長い組長の場合、33.4%と 10%以上の開きがある。

2-4 社内のネットワークに関する分析

- ・ 「組長になって社内ネットワークが広がった」と感じている回答者は、「研修に参加したメンバーと不定期ではあるが交流が続いている」割合が 38.0%あった。「まったく広がっていない」と感じている回答者の 91.7%は、研修における交流

もない。

- ・ 「組長になって社内ネットワークが大いに広がった」と感じている回答者は、自分の悩みや課題を他の組長と話す機会の必要性を強く感じている。「大いに必要である」「どちらかといえば必要である」と答えた回答者の割合が96.2%に上る。しかし、まったく広がっていないと感じている回答者であっても、75.0%の組長が他の組長と話す機会の必要性を感じている。

2-5 組長の魅力に関する分析

- ・ 組長という職の魅力度が高いと感じている組長ほど、組長就任後の自らの成長を高く評価している傾向がある。たとえば魅力をととも感じている組長は、「大変成長した」という回答が58.8%であるが、まったく魅力を感じていない組長は、「どちらかといえば成長していない」と答える回答が29.5%と高い。
- ・ 組長という職の魅力度が高いと感じている組長ほど、社内ネットワークが大いに広がったと答える傾向が強い。たとえば魅力をととも感じている組長は、「大いに広がった」という回答が70.0%であるが、まったく魅力を感じていない組長は19.6%である。
- ・ 組長という職の魅力度がとても高いと感じていても、組長の追加手当に対する評価は十分ではないと考える回答者があわせて55.0%と多い。まったく魅力を感じていない場合はさらに、手当に関する評価は低い。

3. 特徴的な発見事実と課題

3-1 組長の役割と業務について

- ・ 「主要」タイプの組長が監督業務に専念している割合が比較的高いのに対し、特に「地域」タイプの組長は、ライン入りの時間が長い。組長がライン入りすることが必要不可欠な職場では、組長の役割はプレイングマネージャーであり、より困難な状況を強いられる可能性が高い。
- ・ 組長の職務である「管理項目」や「書類作成業務」の効率化や合理化が、上司や部下との意思疎通の時間を増やしたり、部下を教育したりすることに奏功する可能性がある。自由記述の回答においても、部下を教育する時間の確保に対する要望が目立った。

3-2 社内のコミュニケーションについて

- ・ 「上司との意思疎通の時間」が十分にとれていると認知していることは、組長の職務に関する肯定感や満足感に影響を与えているようだ。組の方針に関する上司

の説明をしっかりと聞き、それに納得し、部下に伝える時間もきちんととれるからである。

- ・ 非公式な懇親やコミュニケーションの機会の重要性を感じている組長は多い。上司や部下との意思疎通の重要性を感じていることが、非公式な懇親の機会の増加を望むことにつながっていると推察される。

3-3 研修・教育の機会について

- ・ 「主要」タイプに比較して、「地域」タイプの組長の年齢層が若い。この「地域」タイプの若い組長に対する研修・教育の機会が不足していると考えられる。
- ・ 組長としてすべきことを学ぶ機会が、自分の課題や悩みの解決にもつながるため、経験年数が長い組長にも定期的な研修・教育の機会を設ける必要があるのではないかと。
- ・ 研修は、組長の社内ネットワークを広げる大きなチャンスになっている。また、組長同士のつながりが抱える課題や悩みの解決に役立ちそうだと認識している回答が多い。

3-4 組長という職位の魅力について

- ・ 組長のイメージを良いものにしていくことが組長という職位の魅力を高めることになると考えられる。「権限が小さくて、忙しそう」というのは、最も良くないイメージであり、「地域」タイプによくみられる。「主要」タイプでは「権限が大きい」というイメージがある。
- ・ 組長という職の魅力が高いと感じている人は、昇進したことに喜びを感じ、組長になったことで大いに成長したと考える傾向がある。また部下に対しても組長になることを薦めることに積極的であり、会社や職場に愛着をもっている。また、さらに昇進する意欲も高く、会社への所属欲求も強い。ただし、組長としての手当に関しては不満もあり、部下の様子をみると、組長になりたくない人が多くなっている。
- ・ ライン入りが長い組長であっても、その状態から脱するための昇進への意欲が低いことが懸念される。監督業務に専念している組長の昇進意欲がかなり高いことを考えると、ライン入りが長い組長の職場は、管理職全体の魅力が落ちているといえる。
- ・ 組長の手当に関しては、不満が大きい。組長の手当は、それを上げたからといって、直接職務満足や達成感につながるわけではないが、組長手当の額は、会社がその職位をどの程度重要と考えているかを示す情報的な価値もあるため、検討が必要である。

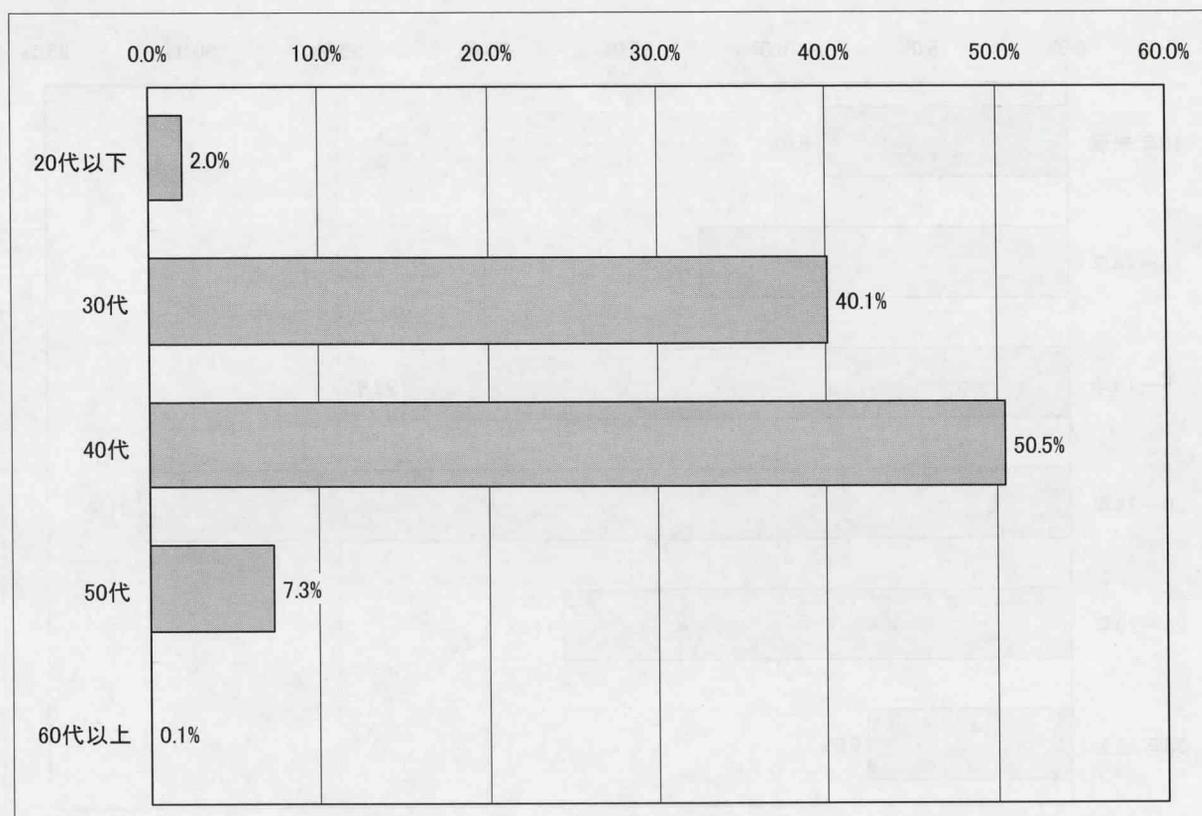
Ⅲ アンケート調査分析

【1. あなたご自身についてお伺いします】

1-1 あなたの年齢は何歳ですか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

回答者は30代が約40%、40代が約50%を占めている。



〈企業規模別〉

企業規模別に見た場合には、「地域」タイプでは30代が48%と他の年代と比較して最も多く、「主要」タイプでは逆に40代が55.6%と最も多い。「主要」タイプの組長の方が、「地域」タイプの組長もよりも平均すると年齢が高いといえる。

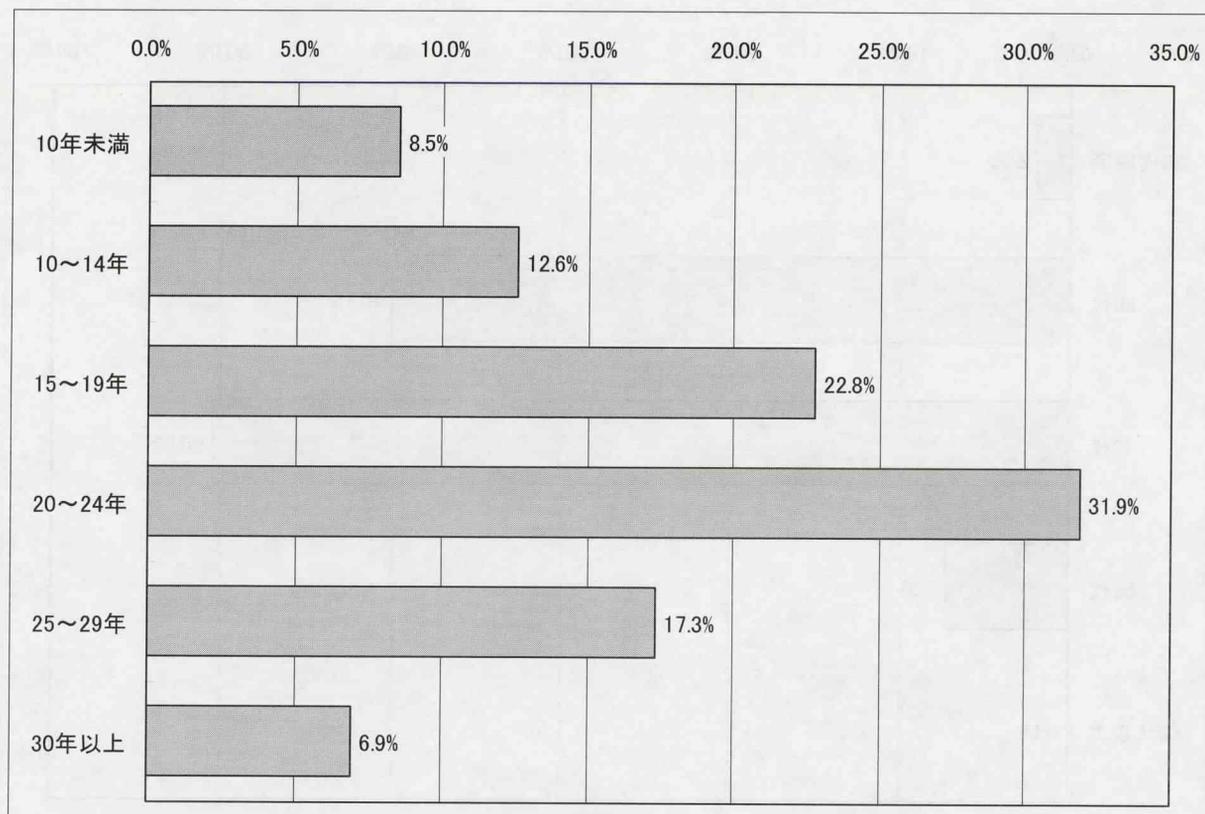
企業規模 * Q1.1年齢

	Q1.1年齢					合計
	20代以下	30代	40代	50代	60代以上	
主要	0 0.0%	104 35.0%	165 55.6%	28 9.4%	0 0.0%	297 100.00%
中堅	1 0.4%	114 40.1%	148 52.1%	21 7.4%	0 0.0%	284 100.00%
A	3 1.6%	51 27.0%	127 67.2%	8 4.2%	0 0.0%	189 100.00%
地域	23 4.1%	267 48.0%	227 40.8%	38 6.8%	1 0.2%	556 100.00%

1-2 あなたの今の会社での勤続年数は何年ですか？あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

回答者の勤続年数が、20から24年がもっとも多く31.9%、ついで15年から19年が22.8%となっている。



〈企業規模別〉

「主要」と「中堅」、「A」タイプは、勤続年数20から24年がもっとも割合が多いが、「地域」タイプでは、勤続年数が15から19年がもっとも割合が高い。1-1の回答結果と同様に、組長という職位についている組合員は、「地域」タイプでは、他のタイプと比較して、勤続年数が平均してより短い。

企業規模 * Q1.2勤続年数

	Q1.2勤続年数						合計
	10年未満	10～14年	15～19年	20～24年	25～29年	30年以上	
主要	4 1.3%	16 5.4%	64 21.5%	113 38.0%	69 23.2%	31 10.4%	297 100.0%
中堅	17 6.0%	25 8.8%	73 25.7%	107 37.7%	43 15.1%	19 6.7%	284 100.0%
A	15 7.9%	15 7.9%	25 13.2%	76 40.2%	47 24.9%	11 5.8%	189 100.0%
地域	79 14.2%	111 20.0%	140 25.2%	127 22.9%	72 13.0%	26 4.7%	555 100.0%

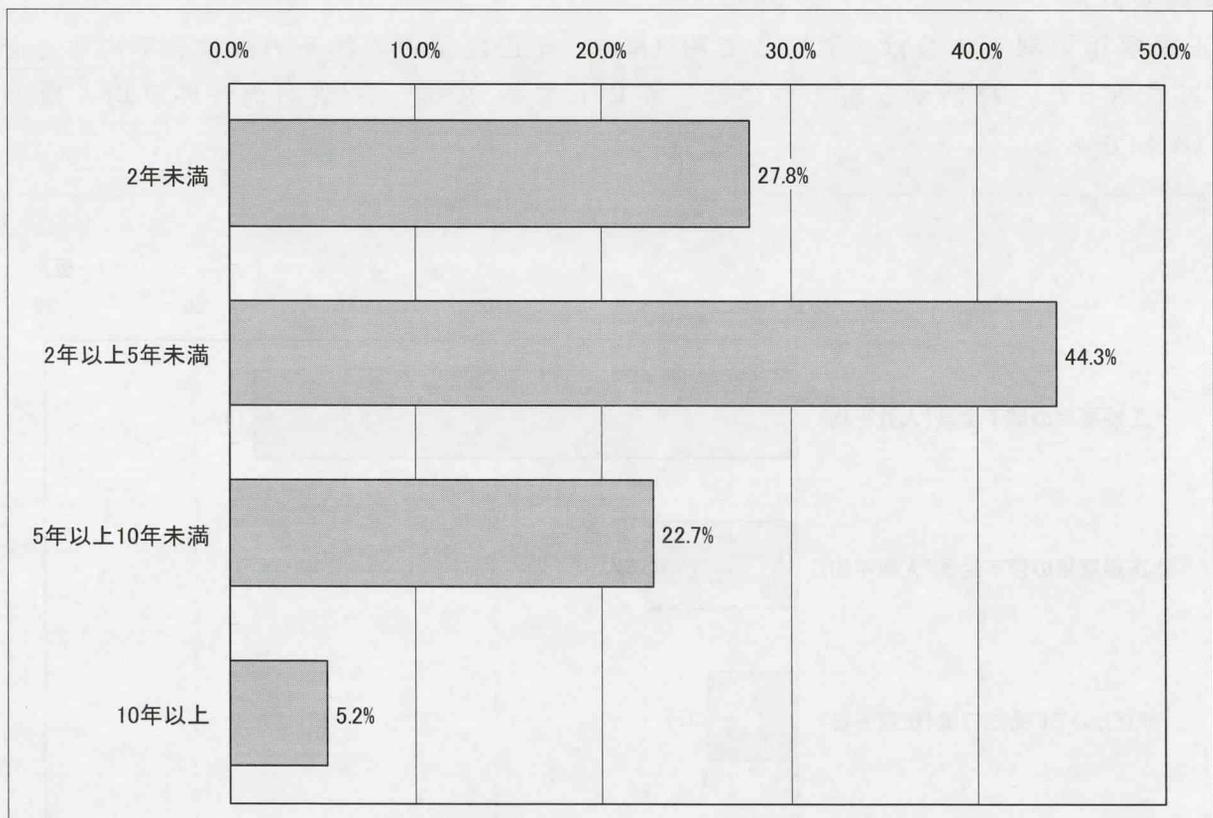
1-3 あなたの会社では組長に相当する職位は何とよばれていますか。具体的に記入してください。

呼称は多岐にわたっており、班長、組長、GL、係長など多岐にわたった。今回の調査では、職務内容を指定してアンケート票の配布先を決定していることから、呼称にばらつきがあっても分析には影響ないと考える。

1-4 あなたは現在の職位になって、何年になりますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

回答者の経験年数は、2年以上5年未満がもっとも多く44.3%である。次に2年未満が27.8%、つづいて5年以上10年未満が22.7%となっている。



<企業規模別>

2年以上5年未満の経験年数の回答者の割合は、企業規模にかかわらず違いはないが、2年未満の回答者は、「主要」タイプで少なく、「中堅」「地域」タイプでより多くなっている。他方、5年以上10年未満でみると、明らかに、「主要」タイプの割合が30.5%と多く、「中堅」「地域」タイプがそれぞれ19.5%、19.8%とより少ないことが分かる。

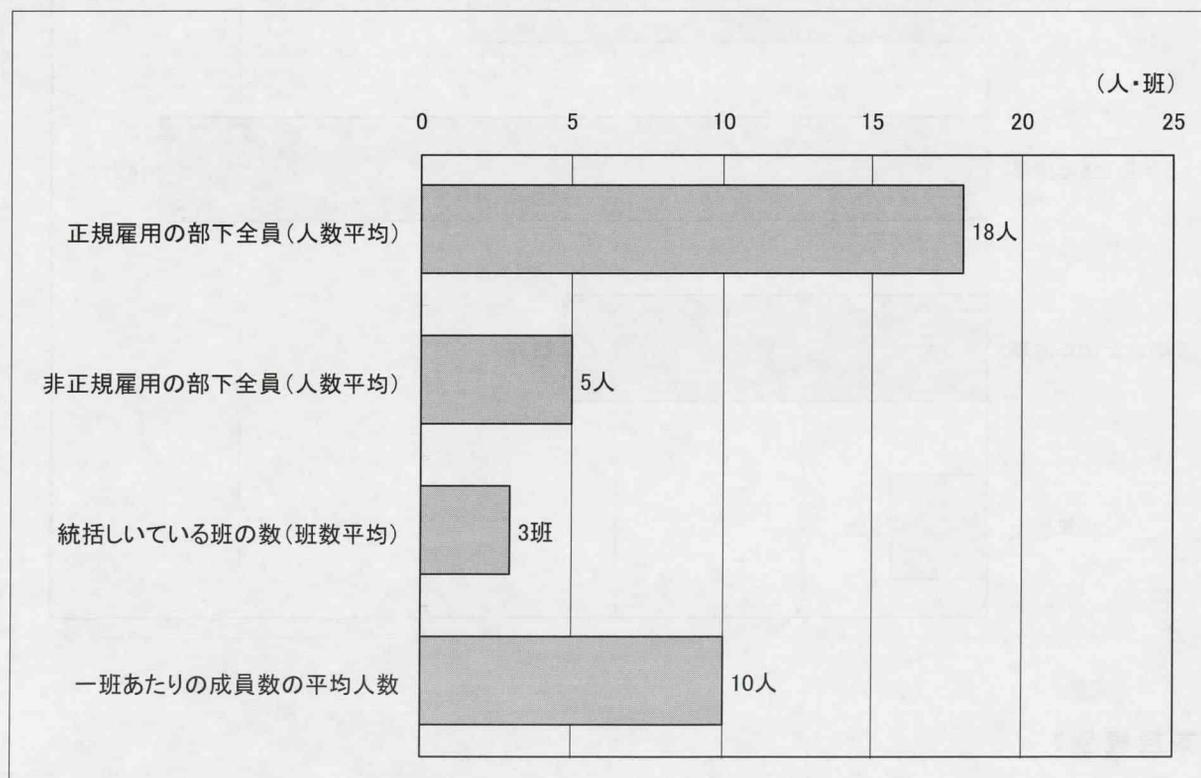
企業規模 * Q1.4現職位の経験年数

	Q1.4現職位の経験年数				合計
	2年未満	2年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上	
主要	58 19.7%	139 47.1%	90 30.5%	8 2.7%	295 100.0%
中堅	88 31.2%	123 43.6%	55 19.5%	16 5.7%	282 100.0%
A	49 26.1%	86 45.7%	45 23.9%	8 4.3%	188 100.0%
地域	175 31.5%	237 42.7%	110 19.8%	33 5.9%	555 100.0%

1-5 あなたが監督している部下の人数や班構成について教えてください。なお正規雇用とは「正社員、60歳以降再雇用者等」を、非正規雇用とは「期間従業員、パート等」を指します。

<単純集計>

正規雇用の部下の数は、平均して約18名、非正規雇用の部下の数は、平均すると約5名であった。統括する班の数には、平均して約3班、一班あたりの平均人数は、約10名である。



Q1.5正規の部下の人数

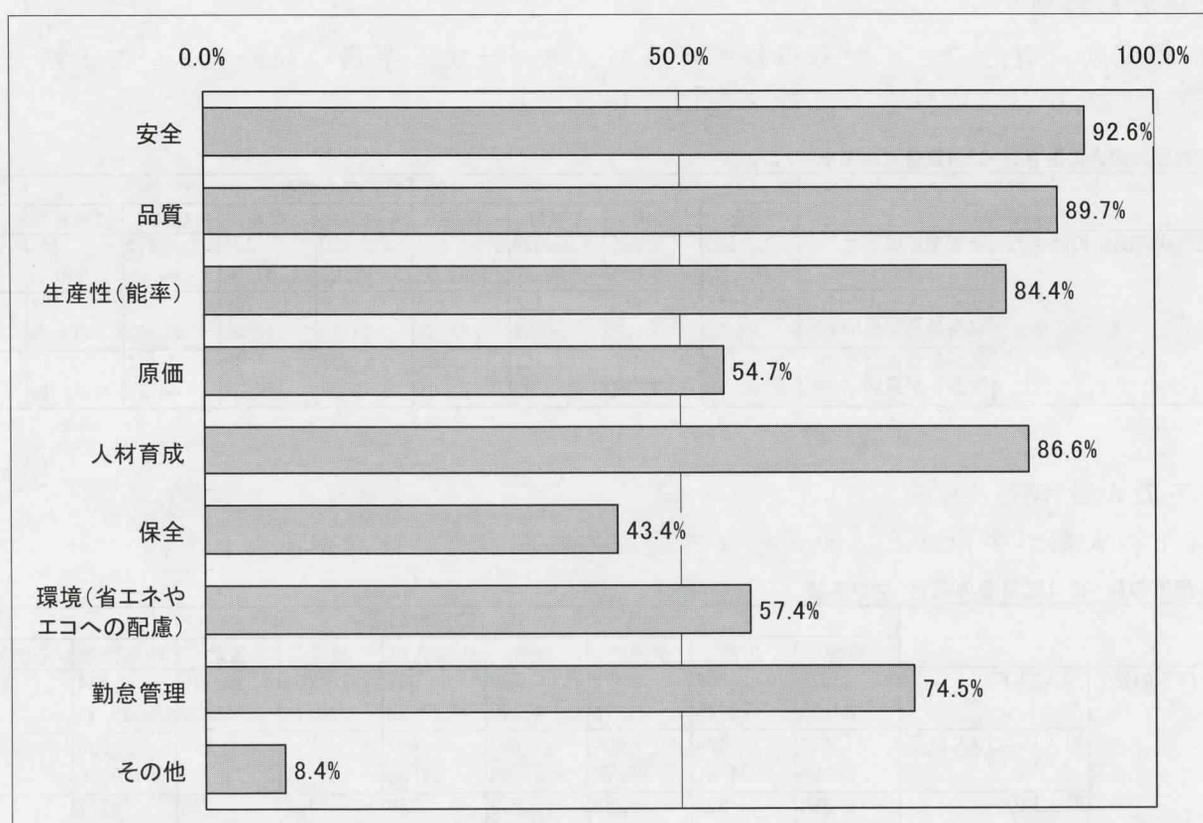
	回答数	割合
10人以下	450	33.7%
11人以上20人以下	446	35.3
21人以上	391	31.0
合計	1287	100.0

【2. あなたの組長としての業務についてお伺いします】

2-1 あなたが日頃行っている組長としての監督業務に該当するものすべてに○をつけてください。

〈単純集計〉

複数回答であるため、回答者には該当する項目すべてに○をつけてもらっている。その結果、「安全」については92.6%が該当し、次いで、「品質」「生産性」「人材育成」が80%を超えている。「勤怠管理」については74.5%が業務として行っているが、「原価」「環境（省エネやエコへの配慮）」に関しては50%代の回答にとどまった。「保全」業務に関しては半分以下の43.4%となっている。



なお「その他」の項目では、自分が担当している仕事や、4SやTPS、改善、QC等のグループとしての基本的な活動の管理のほか、設備変更や工程変更の処理、部品の不足対応、グループ内の人事、異常処置、他部門や他グループとの調整などのグループのマネージャーとしての活動に関する記述が、およそ3分の2程度を占めていた。一方で、イベントの管理やインフォーマルな場での部下とのコミュニケーションや健康管理、プライベートの問題の解決、人間関係の見極め、部下の心のケアなどの記述も目立ち、全体の3分の1程度を占めていた。

〈企業規模別〉

「主要」タイプの組長としての業務がどの項目に関しても、もっとも高い回答率とな

っている。他のタイプと比較して、組長としての業務でカバーする範囲がより広いことがわかる。

企業規模*Q2.1監督業務の内容

	Q2.1監督業務の内容								
	安全	品質	生産性	原価	人材育成	保全	環境	勤怠管理	その他
主要	292 98.3%	279 93.9%	270 90.9%	190 64.0%	280 94.3%	156 52.5%	202 68.0%	260 87.5%	34 11.4%
中堅	276 97.2%	266 93.7%	247 87.0%	156 54.9%	249 87.7%	136 47.9%	179 63.0%	235 82.7%	24 8.5%
A	168 89.4%	165 87.8%	160 85.1%	100 53.2%	165 87.8%	64 34.0%	97 51.6%	125 66.5%	15 8.0%
地域	483 88.3%	470 85.9%	434 79.3%	274 50.1%	445 81.4%	215 39.3%	277 50.6%	360 65.8%	38 6.9%

<監督の形態別>

監督業務に専念できている組長のほうが、カバーする業務の範囲が広いことが分かる。ライン入りが長いほど、業務の範囲は狭くなる。

Q2.2勤務時間内の働き方*Q2.1監督者の業務 クロス表

		Q2.1監督者の業務								
		安全	品質	生産性	原価	人材育成	保全	環境	勤怠管理	その他
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	553 95.8%	538 93.2%	520 90.1%	374 64.8%	530 91.9%	271 47.0%	374 64.8%	464 80.4%	47 8.1%
	ライン入りよりも監督業務が長い	468 94.0%	454 91.2%	426 85.5%	246 49.4%	426 85.5%	209 42.0%	265 53.2%	367 73.7%	43 8.6%
	監督業務よりライン入りが長い	192 82.1%	183 78.2%	161 68.8%	96 41.0%	177 75.6%	89 38.0%	113 48.3%	146 62.4%	19 8.1%

<部下の人数別>

部下の人数が多いほど、カバーする業務の範囲が広い傾向が見られる。

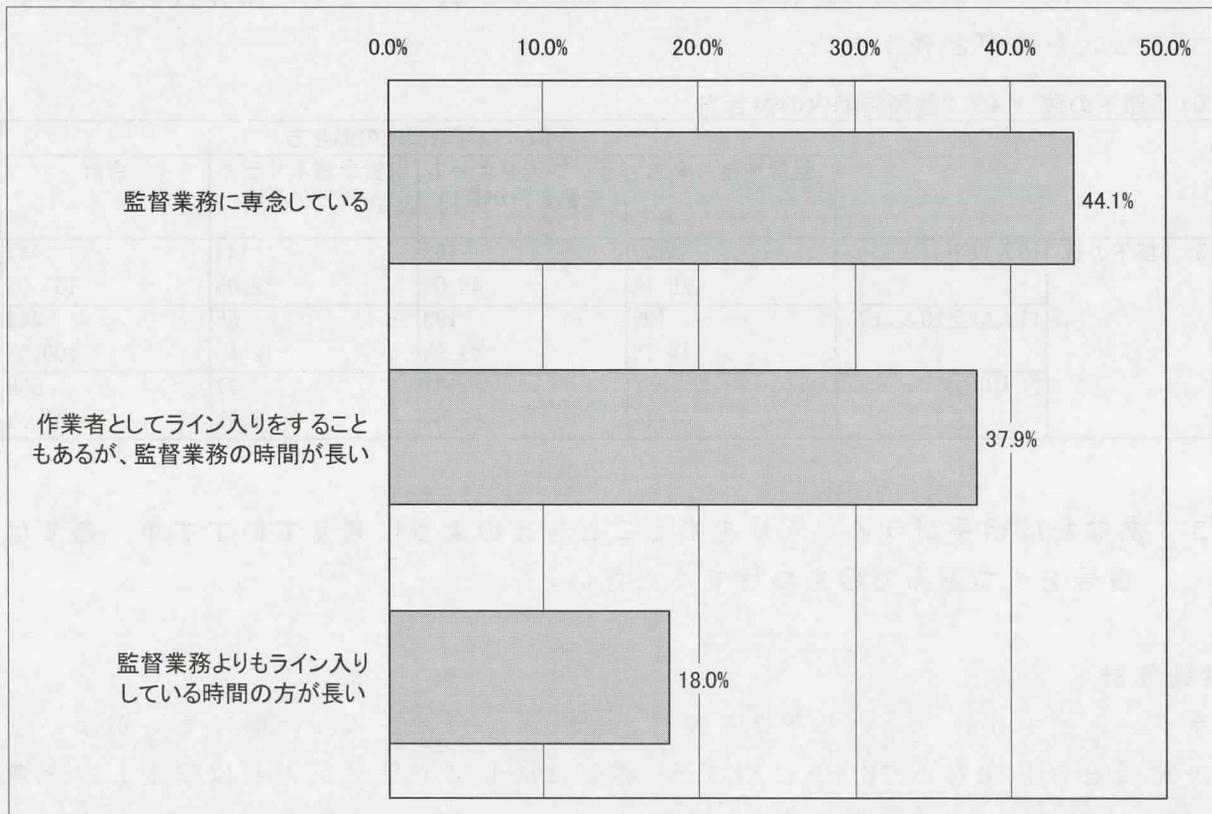
Q1.5部下の数*Q2.1監督者の業務 クロス表

		Q2.1監督者の業務								
		安全	品質	生産性	原価	人材育成	保全	環境	勤怠管理	その他
Q1.5部下の数	10人以下	375 84.1%	354 79.4%	320 71.7%	209 46.9%	349 78.3%	161 36.1%	215 48.2%	294 65.9%	39 8.7%
	11人以上20人以下	432 96.9%	423 94.8%	400 89.7%	257 57.6%	407 91.3%	211 47.3%	279 62.6%	353 79.1%	39 8.7%
	21人以上	384 98.2%	379 96.9%	365 93.4%	239 61.1%	359 91.8%	188 48.1%	246 62.9%	317 81.1%	32 8.2%

2-2 最近のあなたは、定時の勤務時間以内の働き方に関して、どのような状態にありますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

監督業務に専念できている組長が全体の44.1%、ライン入りもしているが、監督業務の時間の方が長い組長が37.9%、監督業務よりライン入りしている時間の方が長い組長が18.0%いた。約2割の組長が本来の監督業務ができていないことがわかる。



<企業規模別>

「主要」タイプでは、監督業務に専念できている組長が 49.5% いるのに対し、「地域」タイプでは 38.9% に下がる。また、監督業務よりライン入りが長いとこたえている組長が「主要」タイプでは 12.5% であるのに対し、「地域」タイプでは 23.8% と増加する。

企業規模 * Q2.2 勤務時間内の働き方

	Q2.2 勤務時間内の働き方			合計
	監督業務に専念	ライン入りよりも監督業務が長い	監督業務よりライン入りが長い	
主要	147 49.5%	113 38.0%	37 12.5%	297 100.0%
中堅	132 46.8%	109 38.7%	41 14.5%	282 100.0%
A	87 46.0%	73 38.6%	29 15.3%	189 100.0%
地域	213 38.9%	204 37.3%	130 23.8%	547 100.0%

<部下の人数別>

部下の人数別に勤務時間内の働き方をみると、部下の人数が少ない組長は、監督業務に専念できている割合が 25.1% と少なく、ライン入りのほうが長いとこたえる組長が 32.0% にのぼる。これは、21 人以上の部下を持つ組長の 67.1% が監督業務に専念できていることと比較すれば明らかな違いである。部下の数が多ければ、班の数も多い

ことが予測できるため、班長レベルまではライン入りしても、組長は監督業務に専念できることの可能性が高い。

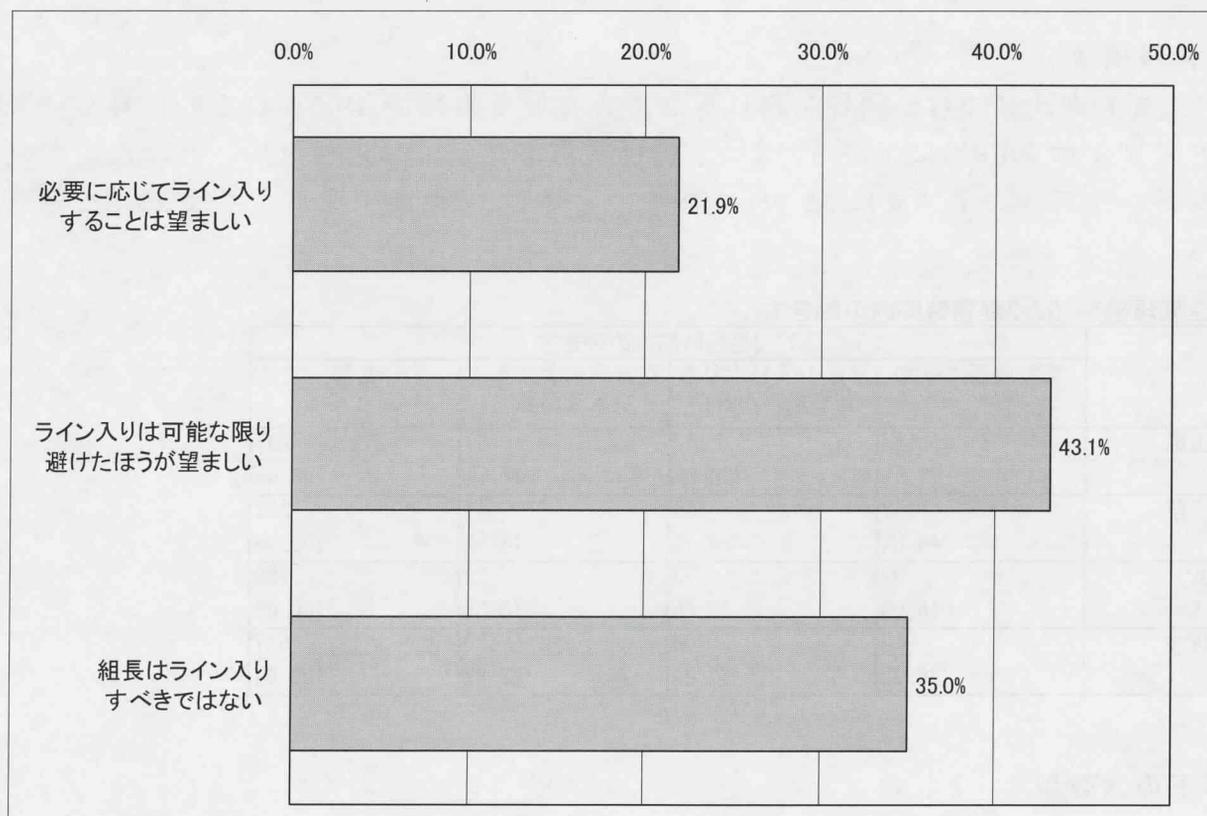
Q1. 5部下の数 * Q2. 2勤務時間内の働き方

		Q2. 2勤務時間内の働き方			合計
		監督業務に専念	ライン入りよりも監督業務が長い	監督業務よりライン入りが長い	
Q1. 5部下の数	10人以下	112 25.1%	192 43.0%	143 32.0%	447 100.0%
	11人以上20人以下	196 44.1%	193 43.5%	55 12.4%	444 100.0%
	21人以上	261 67.1%	101 26.0%	27 6.9%	389 100.0%

2-3 あなたは組長がライン入りをするをどのように考えていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

ライン入りすべきでないとする組長が35.0%、ライン入りは避けた方がよいとする組長と合わせると78.1%にのぼる。必要に応じてのライン入りは望ましいとする組長も21.9%いるが、全体としてライン入りすべきではないという考えがうかがえる。



<部下の人数別>

「ライン入りは避けたほうが望ましい」と考えるのは、部下の数に関わらず、半数近

くに上っているが、部下の数が少ないほうが、「必要に応じてのライン入りは望ましい」と考える割合が高くなり、部下の数が多いと、「ライン入りはすべきではない」と考える割合が高くなる。ライン入りに関しては、現在の状況や必要性によって、組長の評価が分かれるようだ。

Q1.5部下の数 * Q2.3組長のライン入りに対する考え方

		Q2.3組長のライン入りに対する考え方			合計
		必要に応じてのライン入りは望ましい	ライン入りは避けたほうが望ましい	ライン入りはすべきではない	
Q1.5部下の数	10人以下	144 32.1%	182 40.6%	122 27.2%	448 100.0%
	11人以上20人以下	81 18.2%	201 45.2%	163 36.6%	445 100.0%
	21人以上	52 13.3%	169 43.3%	169 43.3%	390 100.0%

<監督の形態別>

監督業務に専念している組長は、ライン入りは避けたほうがよいと考える傾向があるのに対し、監督業務よりライン入りが長い組長は、必要に応じてのライン入りは望ましいと考えている割合が少なくない。

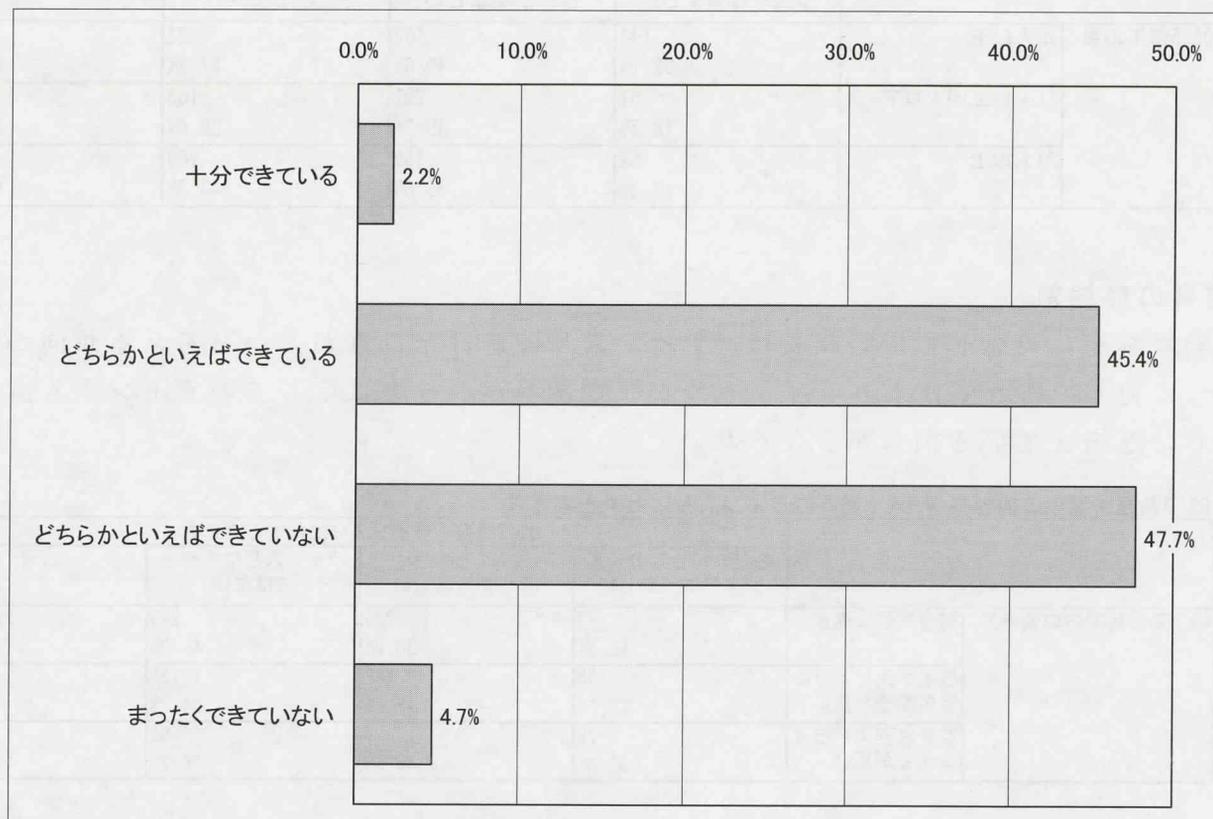
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q2.3組長のライン入りに対する考え方

		Q2.3組長のライン入りに対する考え方			合計
		必要に応じてのライン入りは望ましい	ライン入りは避けたほうが望ましい	ライン入りはすべきではない	
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	74 12.8%	225 38.9%	279 48.3%	578 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	135 27.1%	243 48.7%	121 24.2%	499 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	79 33.3%	96 40.5%	62 26.2%	237 100.0%

2-4 あなたは、部下を適切に育成できると思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

できていると考えている組長とできていないと考えている組長がほぼ半数ずつである。現場で部下を育成することが組長の重要な役割であることを考えると、かなり深刻な課題があることをうかがえる。



〈監督の形態別〉

「勤務時間内の働き方」と「部下の育成」の関係をみると、監督業務に専念できていると考えている組長の合計54.4%が部下の育成ができていると考える傾向が強い。逆に、監督業務よりライン入りが長い組長は69.1%が部下の育成に関してはできていないと考える割合が高い。

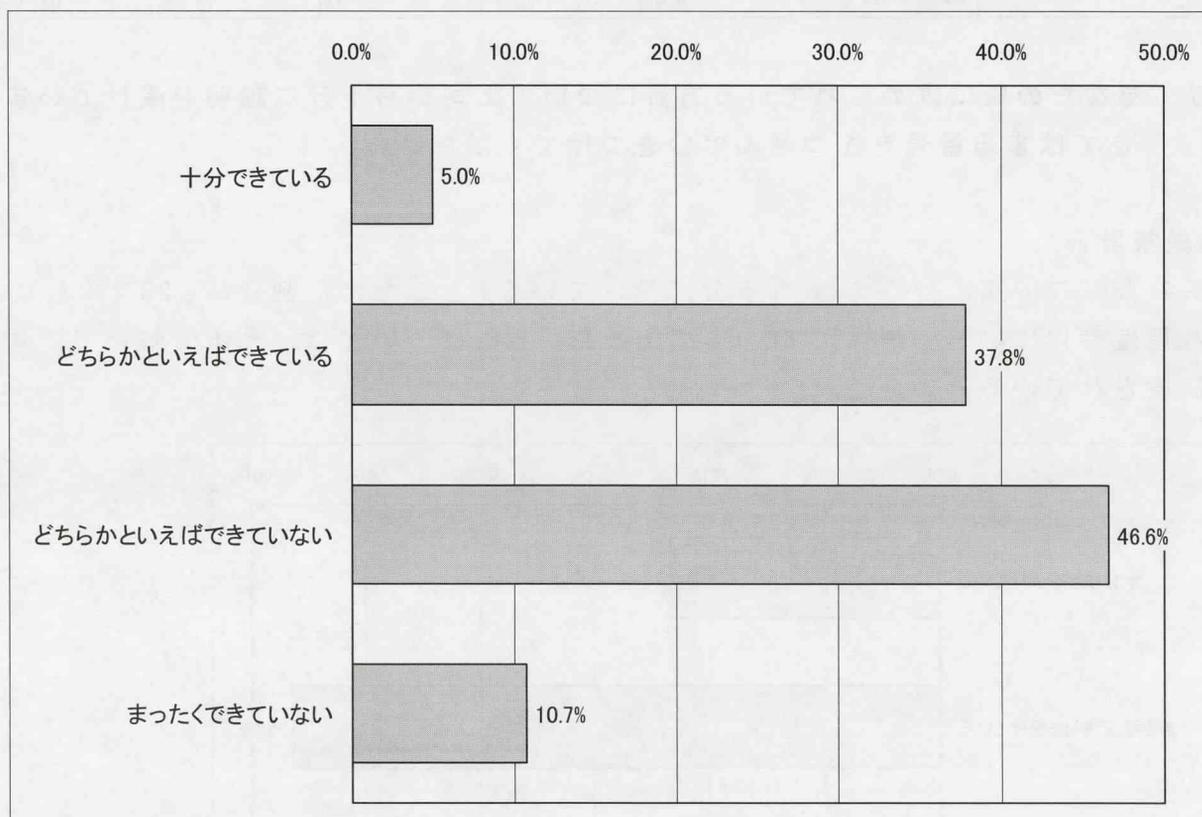
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q2.4部下の育成

Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	Q2.4部下の育成				合計
		十分できている	どちらかといえ ばできている	どちらかといえ ばできていない	まったくできて いない	
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	18 3.1%	297 51.3%	246 42.5%	18 3.1%	579 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長	10 2.0%	228 45.8%	238 47.8%	22 4.4%	498 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	1 0.4%	72 30.5%	143 60.6%	20 8.5%	236 100.0%

2-5 あなたは、組長候補（自分の後継者）を育成できていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

組長候補の育成が「どちらかといえばできていない」と「まったくできていない」と考える組長が全体の57.3%にのぼる。組長が次の組長候補を育成する余裕がないことは、2-4の結果と合わせて、長期的に深刻な問題を引き起こす可能性があるのではないか。



〈経験年数別〉

「2年未満」の組長は、「2年以上」の組長と比較して、組長候補の育成をできていないとより強く感じているようだ。

経験年数 * Q2.5組長候補の育成

	Q2.5組長候補の育成				合計
	十分できている	どちらかといえ ばできている	どちらかといえ ばできていない	まったくできて いない	
2年未満	8 2.2%	127 34.3%	175 47.3%	60 16.2%	370 100.0%
2年以上	57 6.0%	370 39.2%	435 46.1%	81 8.6%	943 100.0%

〈監督の形態別〉

部下の育成と同様に組長候補の育成も同様の結果が出ており、監督業務よりライン入りが長い組長は、組長候補の育成に関して、75.9%ができていないと評価をしている。

ただし、監督業務に専念できている組長であっても、組長候補の育成については、肯定的評価と否定的評価がほぼ半々に分かれている。

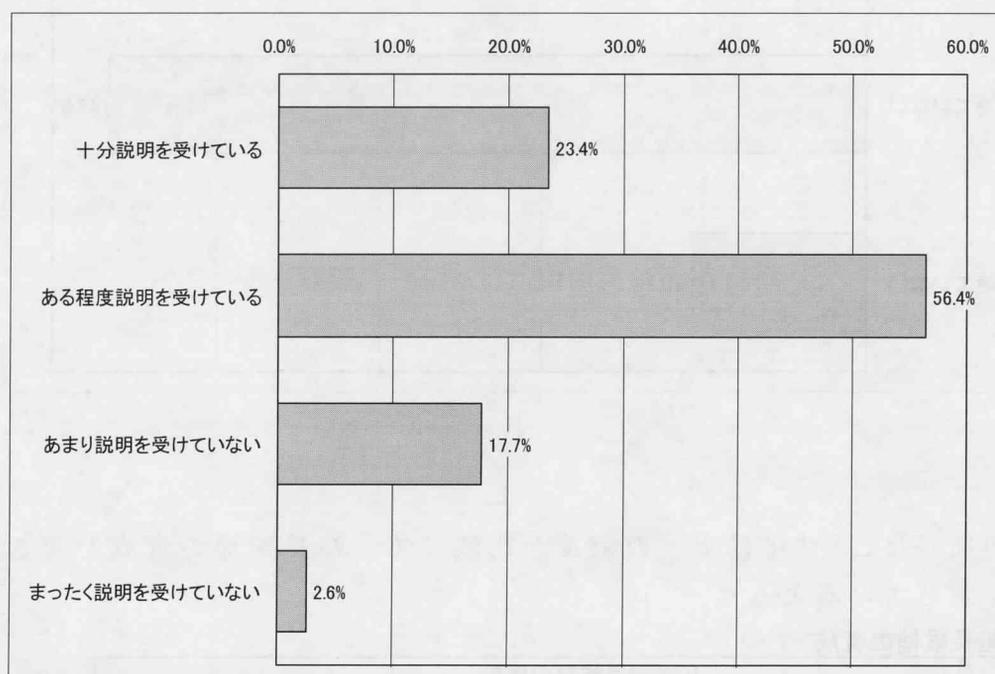
Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q2. 5組長候補の育成

Q2. 2勤務時間内の働き方	Q2. 5組長候補の育成				合計
	十分できている	どちらかといえ ばできている	どちらかといえ ばできていない	まったくできて いない	
監督業務に専念	42	246	259	32	579
	7.3%	42.5%	44.7%	5.5%	100.0%
	23	194	231	51	499
ライン入りよりも 監督業務が長い	4.6%	38.9%	46.3%	10.2%	100.0%
監督業務よりライ ン入りが長い	1	56	122	57	236
	0.4%	23.7%	51.7%	24.2%	100.0%

2-6 あなたの組に求められている方針について上司から十分に説明を受けていますか。
あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

組の方針の伝達については、「十分に受けている」とこたえた割合が、23.4%おり、「ある程度受けている」割合が56.4%であった。方針については、大体において上司から伝達されているといえる。



<経験年数別>

「2年未満」の組長の方が、組の方針に関する上司からの説明を十分受けているようである。やはり、新人の組長には、上司がそのように配慮しているのかもしれない。

経験年数 * Q2. 6組の方針に関する上司からの十分な説明

経験年数	Q2. 6組の方針に関する上司からの十分な説明				合計
	十分受けている	ある程度受けて いる	あまり受けてい ない	まったく受けて いない	
2年未満	107	195	54	14	370
	28.9%	52.7%	14.6%	3.8%	100.0%
2年以上	201	547	178	20	946
	21.2%	57.8%	18.8%	2.1%	100.0%

＜監督の形態別＞

監督業務に専念できている組長のほうが、上司から十分な説明を受けているという認識を持っている傾向が他の組長に比べて強い。

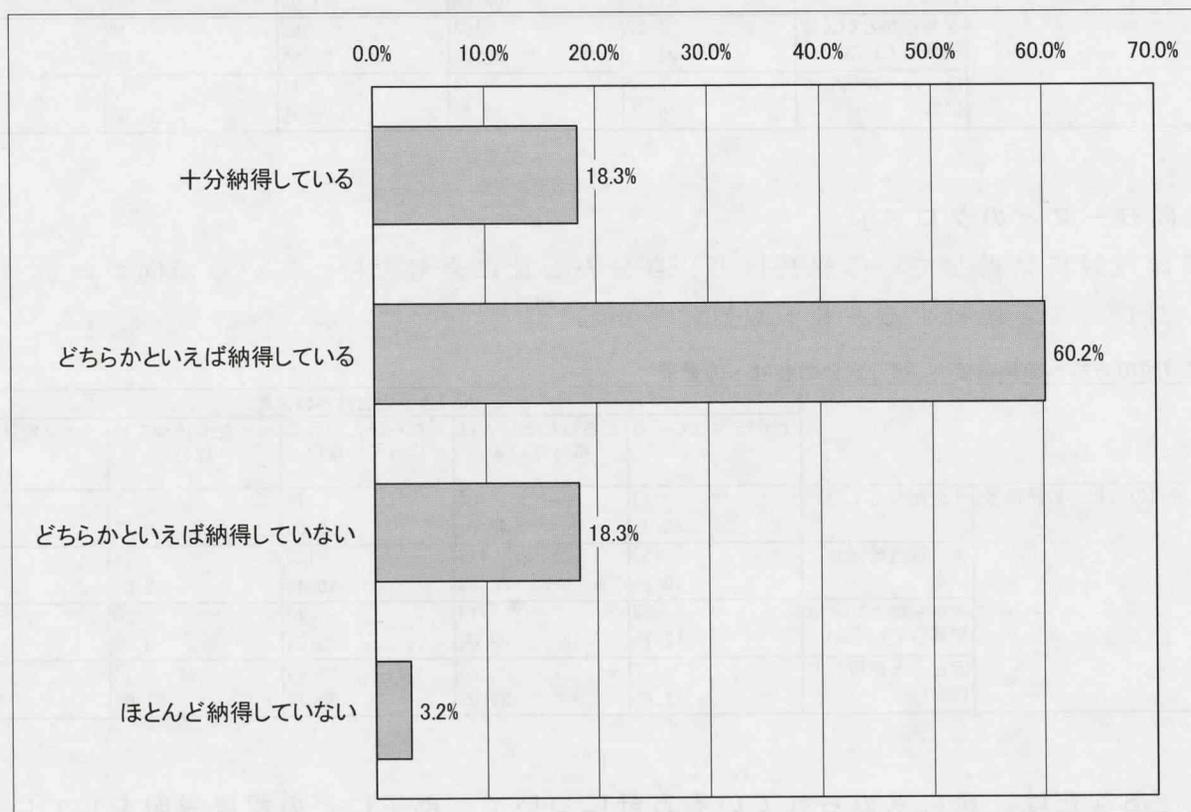
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q2.6組の方針に関する上司からの十分な説明

		Q2.6組の方針に関する上司からの十分な説明				合計
		十分受けている	ある程度受けている	あまり受けていない	まったく受けていない	
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	162 28.0%	338 58.4%	74 12.8%	5 0.9%	579 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	107 21.4%	283 56.7%	96 19.2%	13 2.6%	499 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	40 16.9%	121 51.1%	61 25.7%	15 6.3%	237 100.0%

2-7 あなたは、自分の組に求められている方針にどの程度納得できていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

＜単純集計＞

2-6の回答割合と同様に、「十分に納得している」と「ある程度納得している」回答者が、全体の78.5%にのぼる。組の方針に納得して業務を遂行している組長がかなり多いといえる。



<監督の形態別>

組の方針への納得度に関しても、監督業務に専念している組長の方がその他の組長よりも十分納得している傾向が強い。

Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q2. 7組の方針への納得度

		Q2. 7組の方針への納得度				合計
		十分納得している	ある程度納得している	どちらかといえば納得していない	ほとんど納得していない	
Q2. 2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	130 22.5%	367 63.4%	77 13.3%	5 0.9%	579 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	87 17.5%	303 60.8%	91 18.3%	17 3.4%	498 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	25 10.6%	122 51.7%	70 29.7%	19 8.1%	236 100.0%

「設問 6 - 1 とのクロス」

組の方針に納得している組長ほど、自分の職場や部署に愛着をもっている傾向がある。

Q2. 7組の方針への納得度 * Q6. 1自分の職場や部署への愛着

		Q6. 1自分の職場や部署への愛着				合計
		十分に持っている	どちらかといえば持っている	どちらかといえば持っていない	まったく持っていない	
Q2. 7組の方針への納得度	十分納得している	133 55.0%	89 36.8%	15 6.2%	5 2.1%	242 100.0%
	ある程度納得している	174 21.9%	497 62.6%	92 11.6%	31 3.9%	794 100.0%
	どちらかといえば納得していない	52 21.7%	103 42.9%	67 27.9%	18 7.5%	240 100.0%
	ほとんど納得していない	4 9.5%	14 33.3%	11 26.2%	13 31.0%	42 100.0%

「設問 6 - 2 とのクロス」

組の方針に納得している組長ほど、自分の会社に愛着を持っている傾向がある。ただし、6 - 1 と比較すると若干数値は下がる。

Q2. 7組の方針への納得度 * Q6. 2自分の会社への愛着

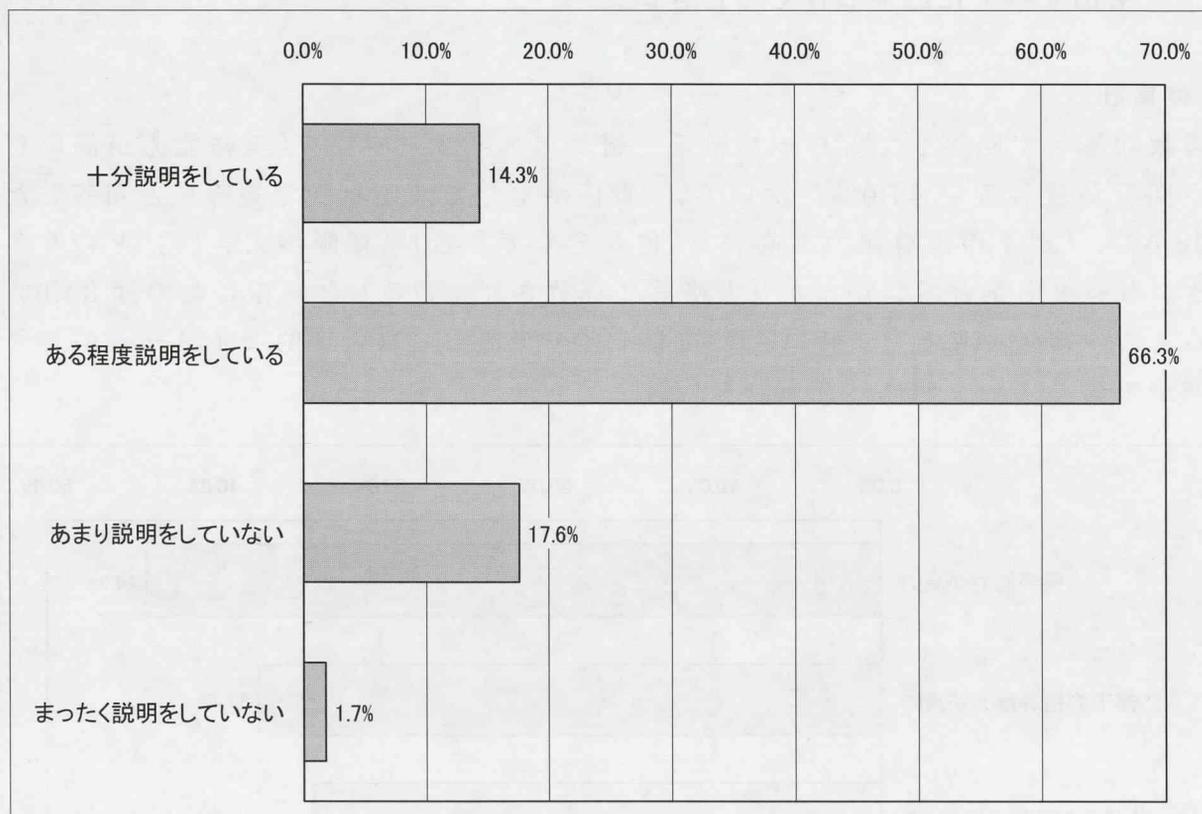
		Q6. 2自分の会社への愛着				合計
		十分に持っている	どちらかといえば持っている	どちらかといえば持っていない	まったく持っていない	
Q2. 7組の方針への納得度	十分納得している	113 46.7%	104 43.0%	16 6.6%	9 3.7%	242 100.0%
	ある程度納得している	157 19.8%	483 60.8%	130 16.4%	24 3.0%	794 100.0%
	どちらかといえば納得していない	29 12.1%	119 49.6%	72 30.0%	20 8.3%	240 100.0%
	ほとんど納得していない	1 2.4%	13 31.0%	15 35.7%	13 31.0%	42 100.0%

2 - 8 あなたは、組に求められている方針について、部下にどの程度説明をしていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

「十分している」とこたえた回答者が、14.3%、「ある程度している」とこたえた回答

者は、66.3%となる。2-6の回答結果と比較すると、「十分している」とこたえた割合が減り、「ある程度している」とこたえた割合が増えているが、両方合わせると8割をこえる組長が部下への説明をしっかりと行っているといえるであろう。



<監督の形態別>

監督業務に専念できている組長ほど、組の方針に関して、部下に十分な説明をしている程度が高いことが分かる。

Q2.2勤務時間内の働き方 * Q2.8組の方針に関する部下への十分な説明

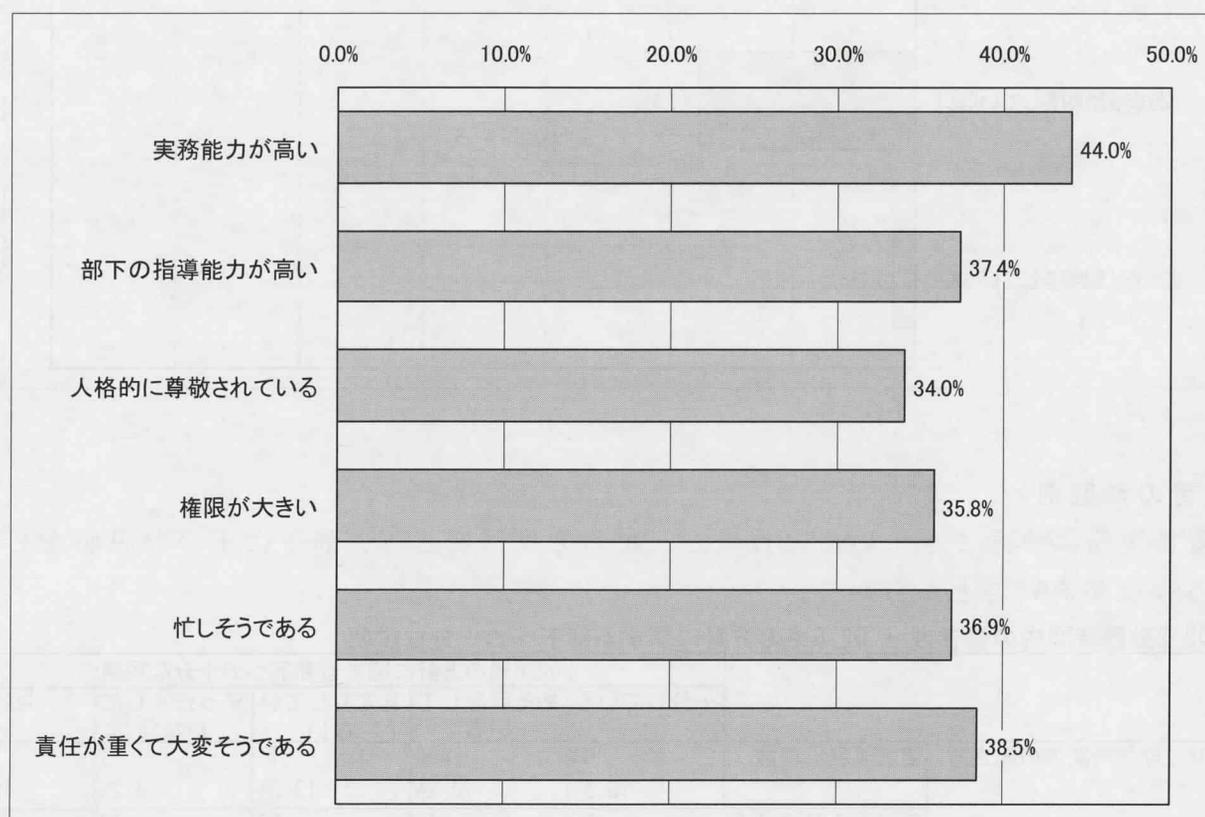
		Q2.8組の方針に関する部下への十分な説明				合計
		十分している	ある程度して いる	あまりしてい ない	まったくして いない	
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	94 16.3%	406 70.2%	77 13.3%	1 0.2%	578 100.0%
	ライン入りよりも 監督業務が長い	65 13.0%	344 68.9%	80 16.0%	10 2.0%	499 100.0%
	監督業務よりライ ン入りが長い	30 12.8%	119 50.6%	75 31.9%	11 4.7%	235 100.0%

【3. 組長という職位に対するあなたの考え方についてお伺いします】

3-1 あなたが入社した当時の組長のイメージはどのようなものでしたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

〈単純集計〉

複数回答可で回答してもらった結果、組長へのイメージは、「実務能力が高い」という回答が最も多く 44.0%、次いで、「責任が重くて大変そうである」と回答したのは 38.5%、「部下の指導能力が高い」「忙しそうである」「権限が大きい」という順に続き、もっとも割合が低かった「人格的に尊敬されている」と回答したのは 34.0%である。この結果を見ると、特に否定的なイメージあるいは肯定的なイメージのどちらに偏っているという傾向は見られない。



〈企業規模別〉

企業規模別でみた場合には、興味深い特徴が表れた。「主要」タイプでは、「権限が大きい」と回答した割合が 49.8%、「忙しい」と回答した割合が 24.7%であるのに対し、「地域」タイプに属する回答者では、「権限が大きい」とこたえた割合が 28.8%と「主要」タイプと比べてかなり低い。他方、「忙しい」と回答した割合が 45.0%と「主要」タイプと比較するとかなり高い割合になっている。全体として、「主要」タイプに属する組長のイメージが比較的肯定的であるのに対し、「地域」タイプでは組長のイメージは否定的にとらえられている傾向がある。

企業規模*Q3.1入社当時の組長のイメージ

	Q3.1入社当時の組長のイメージ					
	実務能力が高い	部下の指導能力が高い	人格的に尊敬されている	権限が大きい	忙しそうである	責任が重くて大変そうである
主要	123 41.7%	117 39.7%	123 41.7%	147 49.8%	73 24.7%	90 30.5%
中堅	123 43.9%	119 42.5%	103 36.8%	105 37.5%	98 35.0%	125 44.6%
A	78 41.9%	65 34.9%	65 34.9%	59 31.7%	66 35.5%	57 30.6%
地域	252 45.9%	189 34.4%	155 28.2%	158 28.8%	247 45.0%	232 42.3%

<監督の形態別>

監督業務よりもライン入りが長い組長のほうが、他の組長と比較して、入社当時の組長のイメージとして、「人格的に尊敬されている」「権限が大きい」という項目にはかなり否定的で、「忙しそうである」イメージが他よりも高いことが分かる。

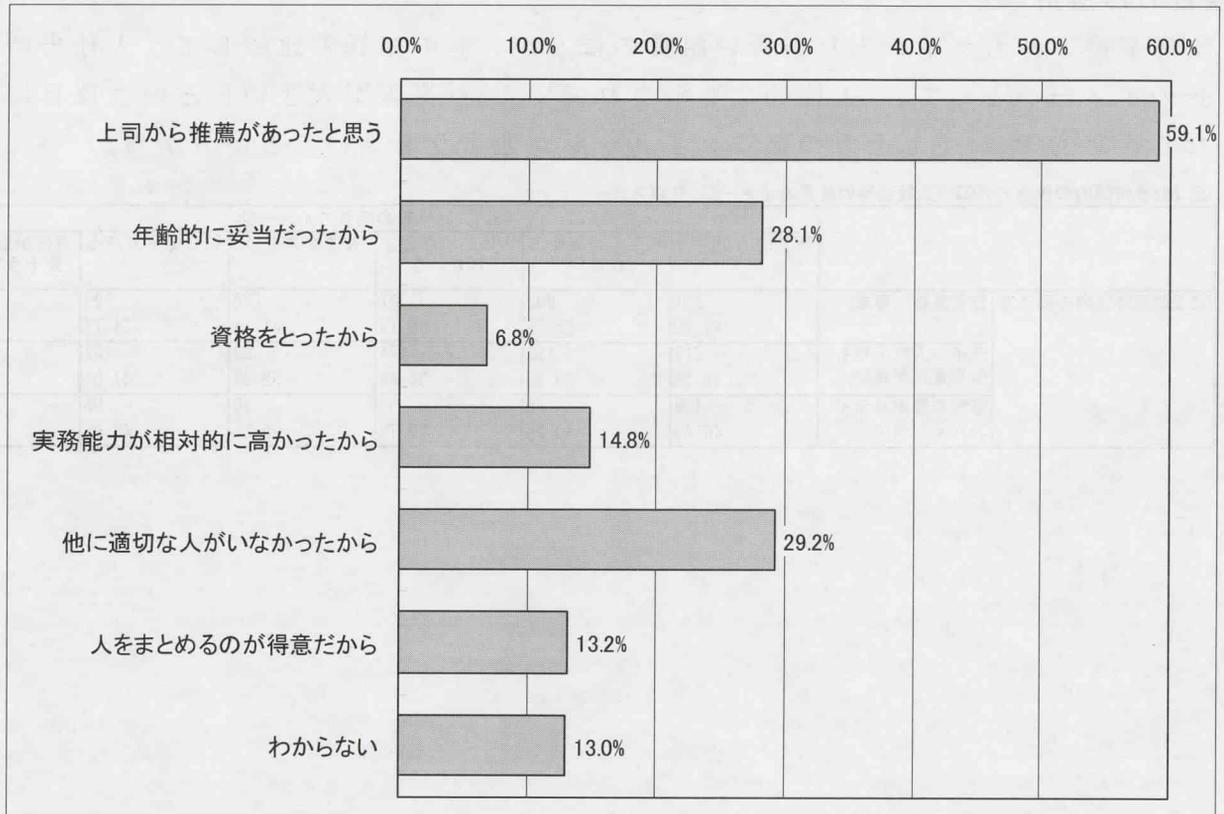
Q2.2勤務時間内の働き方*Q3.1入社当時の組長のイメージ クロス表

Q2.2勤務時間内の働き方		Q3.1入社当時の組長のイメージ					
		実務能力が高い	部下の指導能力が高い	人格的に尊敬されている	権限が大きい	忙しそうである	責任が重くて大変そうである
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	251 43.7%	205 35.7%	207 36.1%	236 41.1%	199 34.7%	222 38.7%
	ライン入りよりも監督業務が長い	213 43.3%	188 38.2%	174 35.4%	159 32.3%	182 37.0%	190 38.6%
	監督業務よりライン入りが長い	109 46.4%	96 40.9%	65 27.7%	70 29.8%	96 40.9%	87 37.0%

3-2 なぜあなたは組長に選ばれたと思いますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

<単純集計>

組長になった理由としてもっとも回答が多かったのが、「上司からの推薦」であり59.1%に上る。次いで、回答数はずいぶん減るが、「ほかに適切な人がいなかった」という消極的な理由が29.2%、「妥当な年齢」が28.1%であった。「上司からの推薦」をどのように組長がとらえているかにもよるが、「実務能力の高さ」や「人をまとめる力」を認めてもらったから組長になったと考える割合はかなり少ないといえる。



<監督の形態別>

監督業務に専念できている組長ほど、上司からの推薦で、組長になったと考える割合が高く、適切な人の不足のためになったとこたえる割合が低いことが分かる。

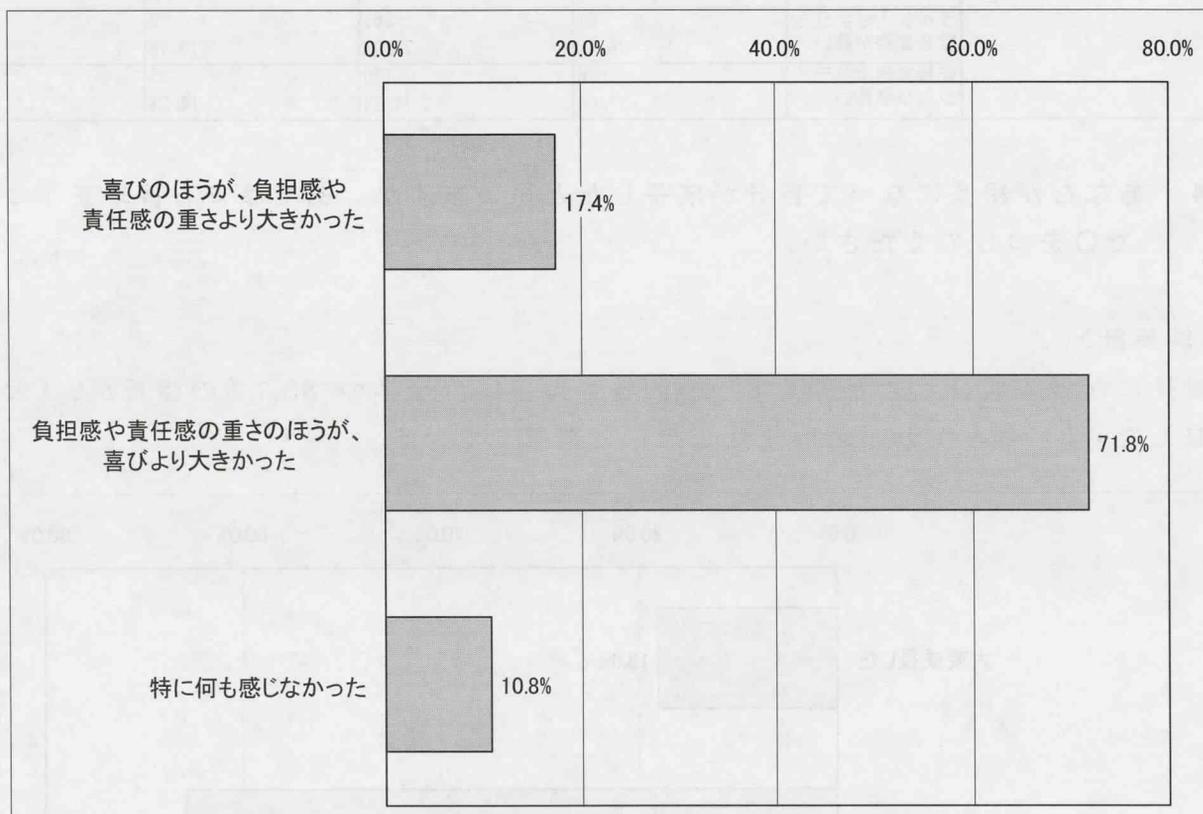
Q2.2勤務時間内の働き方*Q3.2組長昇進の理由 クロス表

		Q3.2組長昇進の理由						
		上司からの推薦	妥当な年齢	資格の取得	実務能力の高さ	適切な人の不足	人をまとめる力	わからない
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	384 70.5%	142 26.1%	39 7.2%	96 17.6%	150 27.5%	98 18.0%	60 10.4%
	ライン入りよりも監督業務が長い	286 63.4%	148 32.8%	35 7.8%	68 15.1%	150 33.3%	55 12.2%	70 14.1%
	監督業務よりライン入りが長い	105 50.7%	78 37.7%	14 6.8%	30 14.5%	83 40.1%	20 9.7%	39 16.5%

3-3 組長に選ばれたとき、あなたはどう思いましたか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

負担感や責任感の方が喜びよりも大きかった回答者が71.8%であった。喜びの方が大きかったのは、17.4%に過ぎない。



<企業規模別>

「喜びの方が大きかった」割合に、「主要」タイプと「地域」タイプで比較的顕著な差がみられた。「主要」タイプでは、21.0%であったにもかかわらず、「地域」タイプでは14.8%となっている。「地域」タイプに属する組長の方が、組長という職位に対する負担感が大きいことがわかる。

企業規模 * Q3.3組長就任直後の感想

	Q3.3組長就任直後の感想			合計
	喜びの方が負担感や責任感より大きい	負担感や責任感の方が喜びより大きい	特に何も感じなかった	
主要	62 21.0%	221 74.9%	12 4.1%	295 100.0%
中堅	48 17.0%	212 75.2%	22 7.8%	282 100.0%
A	37 19.6%	124 65.6%	28 14.8%	189 100.0%
地域	81 14.8%	386 70.4%	81 14.8%	548 100.0%

<監督の形態別>

監督業務に専念できている組長は、組長就任後喜びのほうの方が大きいとこたえる割合がライン入りの長い組長よりも高いようだ。

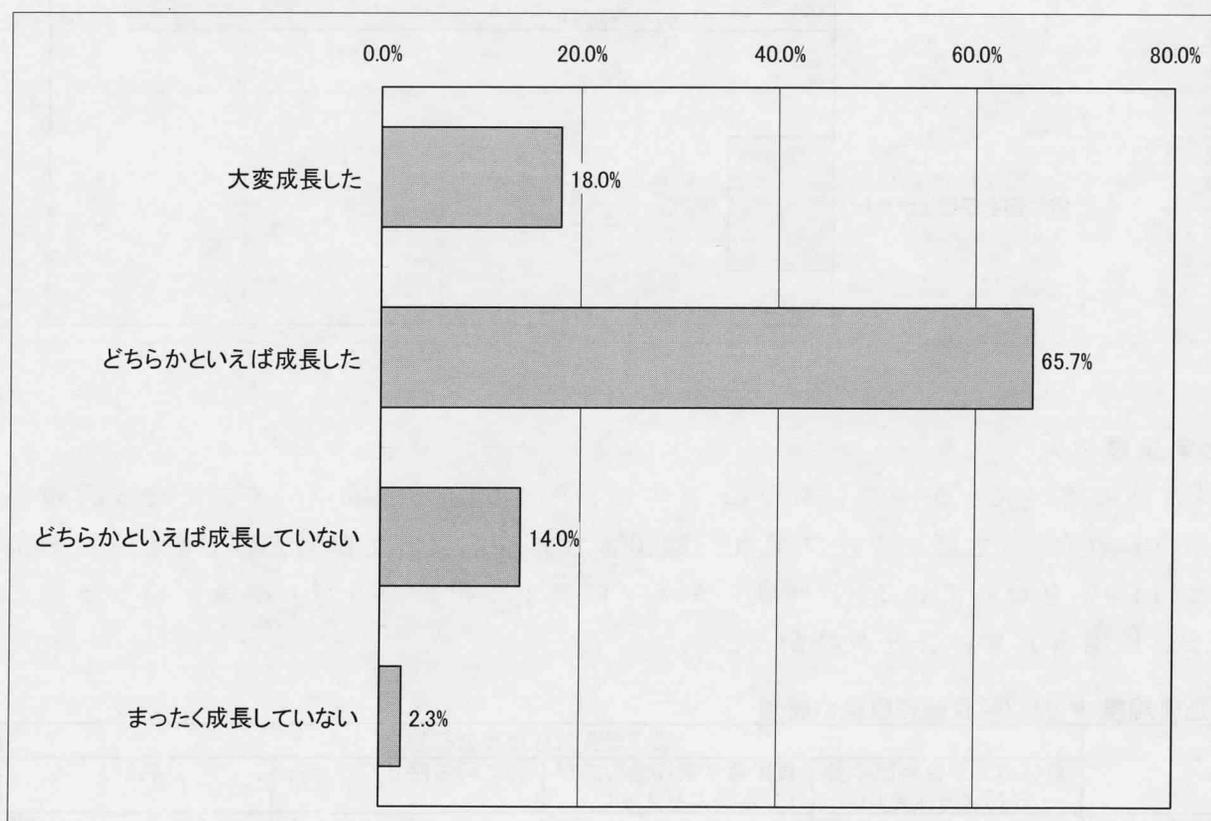
Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q3. 3組長就任直後の感想

Q2. 2勤務時間内の働き方		Q3. 3組長就任直後の感想			合計
		喜びの方が負担感や責任感より大きい	負担感や責任感の方が喜びより大きい	特に何も感じなかった	
Q2. 2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	118 20.5%	403 70.0%	55 9.5%	576 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	81 16.3%	363 73.0%	53 10.7%	497 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	26 11.0%	175 74.2%	35 14.8%	236 100.0%

3-4 あなたが組長になって自分が成長したと思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

組長になって成長したと考えている回答者は多い。全体の83.7%の組長が、「大変成長した」「どちらかといえば成長した」と選択している。



<企業規模別>

企業規模別にみると、「どちらかといえば成長していない」「まったく成長していない」を選択した回答者は、「主要」タイプでは、10%を切っているのに対し、「A」や「地域」タイプでは、20%近くに上っていることが懸念される。

企業規模 * Q3. 4組長就任後の自らの成長

	Q3. 4組長就任後の自らの成長				合計
	大変成長した	どちらかといえば成長した	どちらかといえば成長していない	まったく成長していない	
主要	75 25.3%	197 66.3%	22 7.4%	3 1.0%	297 100.0%
中堅	55 19.4%	180 63.6%	44 15.5%	4 1.4%	283 100.0%
A	27 14.3%	121 64.0%	35 18.5%	6 3.2%	189 100.0%
地域	80 14.5%	368 66.9%	84 15.3%	18 3.3%	550 100.0%

<経験年数別>

経験年数別にみると、「2年未満」の回答者よりも、「2年以上」の回答者の方が、成長したという実感があるようである。やはりある程度の年数を経て、振り返ったときに自己の成長を認識できるのかもしれない。

経験年数 * Q3. 4組長就任後の自らの成長

	Q3. 4組長就任後の自らの成長				合計
	大変成長した	どちらかといえば成長した	どちらかといえば成長していない	まったく成長していない	
2年未満	52 14.1%	229 61.9%	67 18.1%	22 5.9%	370 100.0%
2年以上	183 19.4%	634 67.2%	117 12.4%	9 1.0%	943 100.0%

<監督の形態別>

監督業務に専念できている組長は、自らの成長に肯定的であるが、ライン入りが長い組長はそれと比較すると自らの成長に否定的である傾向が強い。

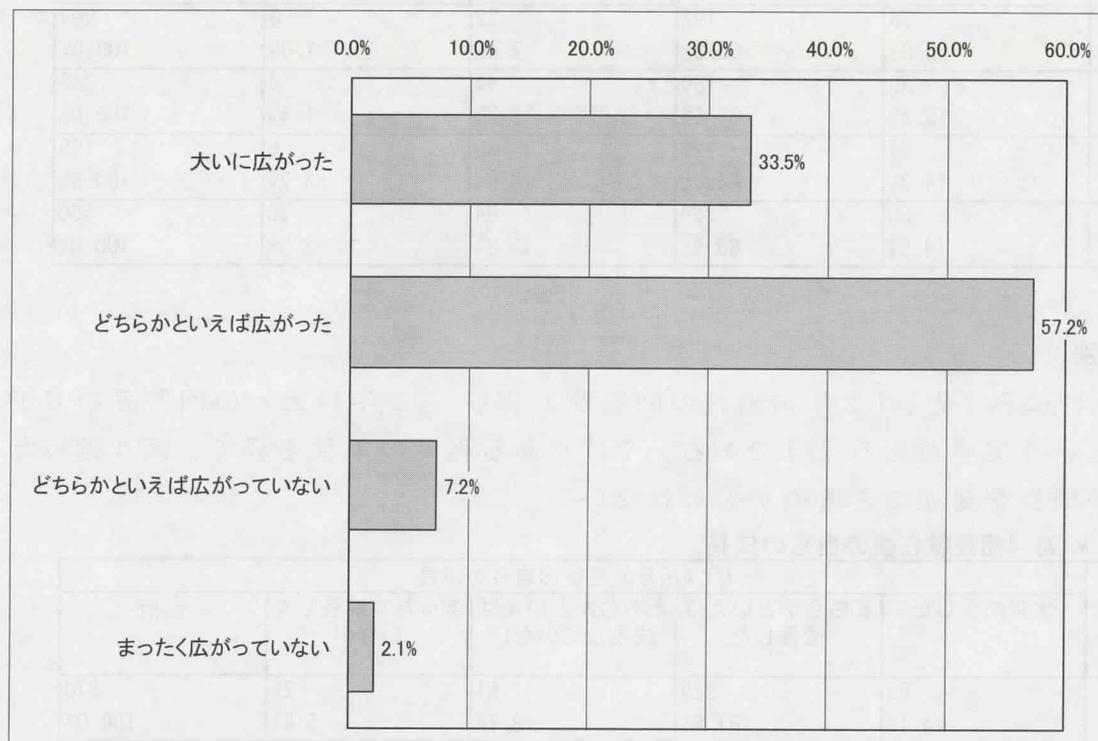
Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q3. 4組長就任後の自らの成長

Q2. 2勤務時間内の働き方	Q3. 4組長就任後の自らの成長				合計
	大変成長した	どちらかといえば成長した	どちらかといえば成長していない	まったく成長していない	
監督業務に専念	128 22.1%	385 66.5%	59 10.2%	7 1.2%	579 100.0%
ライン入りよりも監督業務が長い	85 17.1%	325 65.3%	79 15.9%	9 1.8%	498 100.0%
監督業務よりライン入りが長い	24 10.1%	153 64.6%	46 19.4%	14 5.9%	237 100.0%

3-5 あなたは組長になって、会社の中の人的ネットワークが広がりましたか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

社会の人的ネットワークは、「大いに広がった」が33.5%、「どちらかといえば広がった」が57.2%であり、組長という役職柄、人的ネットワークはほぼ確実に広がるようである。



〈企業規模別〉

社内の人的ネットワークは、「主要」タイプの回答者の方が、より明確に広がりを実感しているようである。「大いにひろがった」を回答している割合が、「主要」タイプが39.4%に対して、「地域」タイプでは27.6%となっている。「どちらかといえば広がっていない」と答えた割合も、「主要」タイプでは5%を切っているが、「地域」タイプになると、10%を上回る。ネットワークの広がりについては、個人の資質より、組長の職務内容の違いに影響を受けている可能性が高い。

企業規模 * Q3.5組長就任後の社内ネットワークの広がり

	Q3.5組長就任後の社内ネットワークの広がり				合計
	大いに広がった	どちらかといえば広がった	どちらかといえば広がっていない	まったく広がっていない	
主要	117 39.4%	166 55.9%	12 4.0%	2 0.7%	297 100.0%
中堅	111 39.2%	153 54.1%	15 5.3%	4 1.4%	283 100.0%
A	62 32.8%	113 59.8%	11 5.8%	3 1.6%	189 100.0%
地域	152 27.6%	322 58.5%	57 10.4%	19 3.5%	550 100.0%

＜経験年数別＞

「2年未満」の組長と比較して「2年以上」の組長のほうが、社内ネットワークの広がりを感じているようだ。組長としての仕事の経験の長さが、ネットワークの拡大に一役買っているようだ。

経験年数 * Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり

	Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり				合計
	大いに広がった	どちらかといえば広がった	どちらかといえば広がっていない	まったく広がっていない	
2年未満	110 29.7%	207 55.9%	32 8.6%	21 5.7%	370 100.0%
2年以上	330 35.0%	543 57.6%	63 6.7%	7 0.7%	943 100.0%

＜監督の形態別＞

監督業務に専念できている組長は、ライン入りが長い組長と比較して、組長就任後の社内ネットワークが大いに広がったと感じている割合が高い。

Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり

		Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり				合計
		大いに広がった	どちらかといえば広がった	どちらかといえば広がっていない	まったく広がっていない	
Q2. 2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	221 38.2%	326 56.3%	28 4.8%	4 0.7%	579 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長	168 33.7%	290 58.2%	32 6.4%	8 1.6%	498 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	52 21.9%	135 57.0%	35 14.8%	15 6.3%	237 100.0%

「設問4-3とのクロス」

組長になって社内ネットワークが広がったと感じている回答者は、研修に参加したメンバーと不定期ではあるが交流が続いている割合が38.0%あった。まったく広がっていないと感じている回答者の91.7%は、研修における交流もない。

Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり * Q4. 3研修に参加したメンバーとのその後の交流

		Q4. 3研修に参加したメンバーとのその後の交流				合計
		定期的な交流が続いている	不定期ではあるが、交流が続いている	しばらく交流があったが、今はない	交流はない	
Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり	大いに広がった	27 6.3%	163 38.0%	38 8.9%	201 46.9%	429 100.0%
	どちらかといえば広がった	15 2.1%	175 24.2%	95 13.1%	438 60.6%	723 100.0%
	どちらかといえば広がっていない	3 3.3%	9 9.8%	10 10.9%	70 76.1%	92 100.0%
	まったく広がっていない	0 0.0%	2 8.3%	0 0.0%	22 91.7%	24 100.0%

「設問5-6とのクロス」

組長になって社内ネットワークが大いに広がったと感じている回答者は、自分の悩みや課題を他の組長と話す機会の必要性を強く感じている。「大いに必要である」「どちらかといえば必要である」と答えた回答者の割合が96.2%に上る。しかし、まったく広がっていないと感じている回答者であっても、75.0%の組長が他の組長と話す機会

の必要性を感じている。

Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり * Q5. 6自分の悩みや課題を他の組長と話す機会の必要性

		Q5. 6自分の悩みや課題を他の組長と話す機会の必要性				合計
		大いに必要である	どちらかといえば必要である	どちらかといえば必要ない	まったく必要ない	
Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり	大いに広がった	249 56.5%	175 39.7%	15 3.4%	2 0.5%	441 100.0%
	どちらかといえば広がった	255 34.0%	420 55.9%	69 9.2%	7 0.9%	751 100.0%
	どちらかといえば広がっていない	19 20.0%	51 53.7%	17 17.9%	8 8.4%	95 100.0%
	まったく広がっていない	9 32.1%	12 42.9%	4 14.3%	3 10.7%	28 100.0%

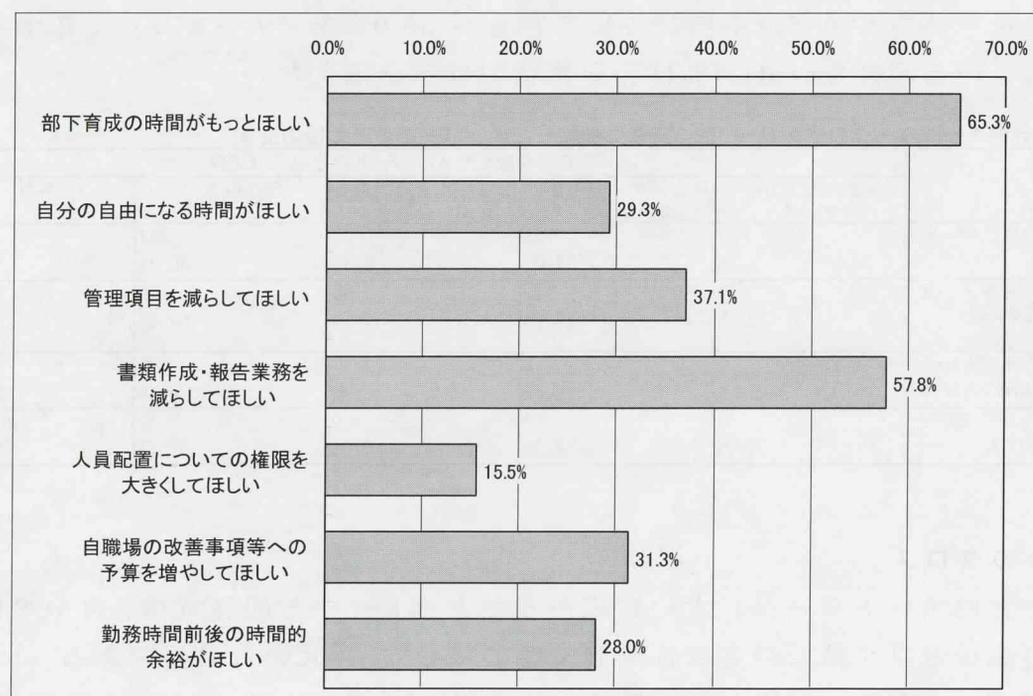
設問 3 - 5 に関する考察

組長の社内ネットワークを広げるチャンスは、やはり研修の機会にあるといえそうである。また、組長同士のつながりが、抱える課題や悩みの解決に役立ちそうだと認識している組長も多い。

3 - 6 あなたは組長の職務として、どのような状態になることを望みますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

<単純集計>

複数回答を認めているが、組長の職務として、「部下の育成時間の増加」を望む声をもっとも大きかった。続いて、「書類報告業務の減少」を望む声大きい。逆に、「勤務時間前後の時間的余裕がほしい」と希望する組長はほとんどいなかった。やはり、勤務時間内に、部下を育成する時間の余裕を持ち、書類報告業務にとられる時間を減らしたいと考える組長が多いようだ。



なお、Q.7 の自由回答欄においては、組長という職を魅力的にするための方法として、「時間」「権限」という言葉を使っている回答が多かった。

「時間」については多くの回答があり、すべて「時間が不足している」という内容であった。

特に記述が多かったのは、グループのビジョンを立てたり計画的に遂行したりする時間、管理業務をおこなう時間、組長が自分で考え行動する時間、作業観察や改善のための時間といった組長としての将来を見据えたグループのマネジメントに費やす時間だけでなく、人を見たり教育したりする時間、メンバーとコミュニケーションをとる時間などの、組長としての必要最低限のコミュニケーションをとるための時間に関する表記も多かった。

一方で、「組長の管理項目を減らし、ラインに近い所で現場を見ているようにしてやるべき」、などのデスクワークは最小限にしてほしい、もしくは必要ないという意見も多数あった。その理由としてあげられていたのは、「管理面の時間が多過ぎて部下への指導や教育がおろそかになり、多能工化がまったく進んでおらず部下が不安を感じている」、「会議や報告書ばかりに時間がとられ、班長、一般作業員から見る組長は、いつも忙しいイメージや怒られているイメージしかない」、「自分の自由な時間がもっとほしい。管理項目を減らしてほしい。書類作成、報告業務を減らしてほしい。班長はラインの中品質、生産性、安全、コミュニケーションを図れば良いと思う。上記の業務が次々と下りてくる。責任を果たすだけの時間がない。」、といった記述が多かった。

デスクワークや会議や報告書に割く時間を、もっと部下との共同作業や教育、グループのマネジメントに費やしたいという意見を持っていることがうかがえる。

「権限」という言葉を使っている回答も多くあり、すべて「権限が不足している、権限がほしい、与えるべき」という内容であった。特に目立ったのが、「人や予算を自由に動かせる権限を拡張してほしい」「管理する時間と権限を増やしてほしい」というものであった。

「中途半端な権限だと活動しにくい」「責任と権限のバランスが取れていない(権限はあまり与えられていないのに責任が大きい)」「昇進しても業務量が増えた割に権限もあまりなく精神的苦痛を感じる為部下、一般からは魅力を感じられないと思う。」という意見もあった。

組長という職を魅力的にするために、権限や裁量の拡大を求めていることがわかる。

<企業規模別>

企業規模別においても、全体的な傾向は同じであるが、「管理項目の減少」と「書類報告業務の減少」を望む組長の割合が、「地域」タイプよりも「主要」タイプの方が、15%以上多くなっている。早計に判断はできないが、「主要」タイプの方が書類作成業務に関する負担感が重いようである。

企業規模*Q3.6組長の職務にのぞむこと

	Q3.6組長の職務にのぞむこと						
	部下の育成時間の増加	自由に使える時間の増加	管理項目の減少	書類報告業務の減少	人員配置の権限の拡大	改善等への予算増加	勤務時間前後の余裕
主要	212 71.9%	91 30.8%	137 46.4%	203 68.8%	37 12.5%	90 30.5%	107 36.3%
中堅	189 66.8%	83 29.3%	108 38.2%	155 54.8%	59 20.8%	107 37.8%	80 28.3%
A	110 58.8%	55 29.4%	83 44.4%	115 61.5%	23 12.3%	53 28.3%	50 26.7%
地域	344 63.2%	155 28.5%	158 29.0%	284 52.2%	84 15.4%	160 29.4%	129 23.7%

<監督の形態別>

顕著な特徴としては、監督業務よりライン入りが長い監督者は、「自由に使える時間の増加」や「勤務時間前後の余裕」が欲しいとより強く願っていることが分かる。

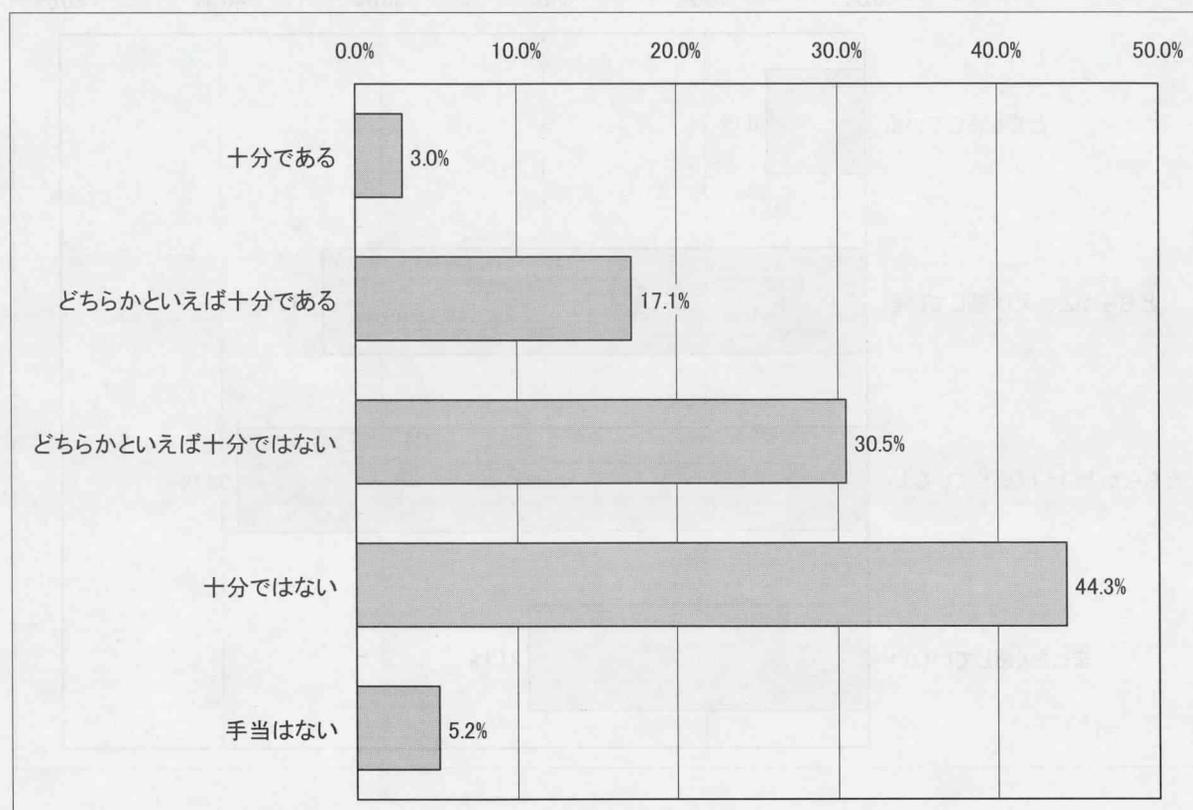
Q2.2勤務時間内の働き方*Q3.6組長の職務として望むこと クロス表

Q2.2勤務時間内の働き方		Q3.6組長の職務として望むこと						
		部下の育成時間の増加	自由に使える時間の増加	管理項目の減少	書類報告業務の減少	人員配置の権限の拡大	改善等への予算増加	勤務時間前後の余裕
監督業務に専念	監督業務に専念	373 64.9%	149 25.9%	212 36.9%	366 63.7%	78 13.6%	189 32.9%	149 25.9%
	ライン入りよりも監督業務が長い	326 66.0%	144 29.1%	181 36.6%	272 55.1%	79 16.0%	161 32.6%	131 26.5%
	監督業務よりライン入りが長い	149 64.2%	89 38.4%	88 37.9%	117 50.4%	46 19.8%	58 25.0%	83 35.8%

3-7 あなたは組長への追加手当（職位手当等）をどう評価していますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

追加手当に関しては、「手当はない」という回答者は少なかったが、手当が「十分ではない」と考える割合が44.3%、「どちらかといえば十分ではない」と考える割合が30.5%にのぼる。合計すると、回答者全体の4分の3を占める組長が、現在の手当に満足していないことが明らかになった。

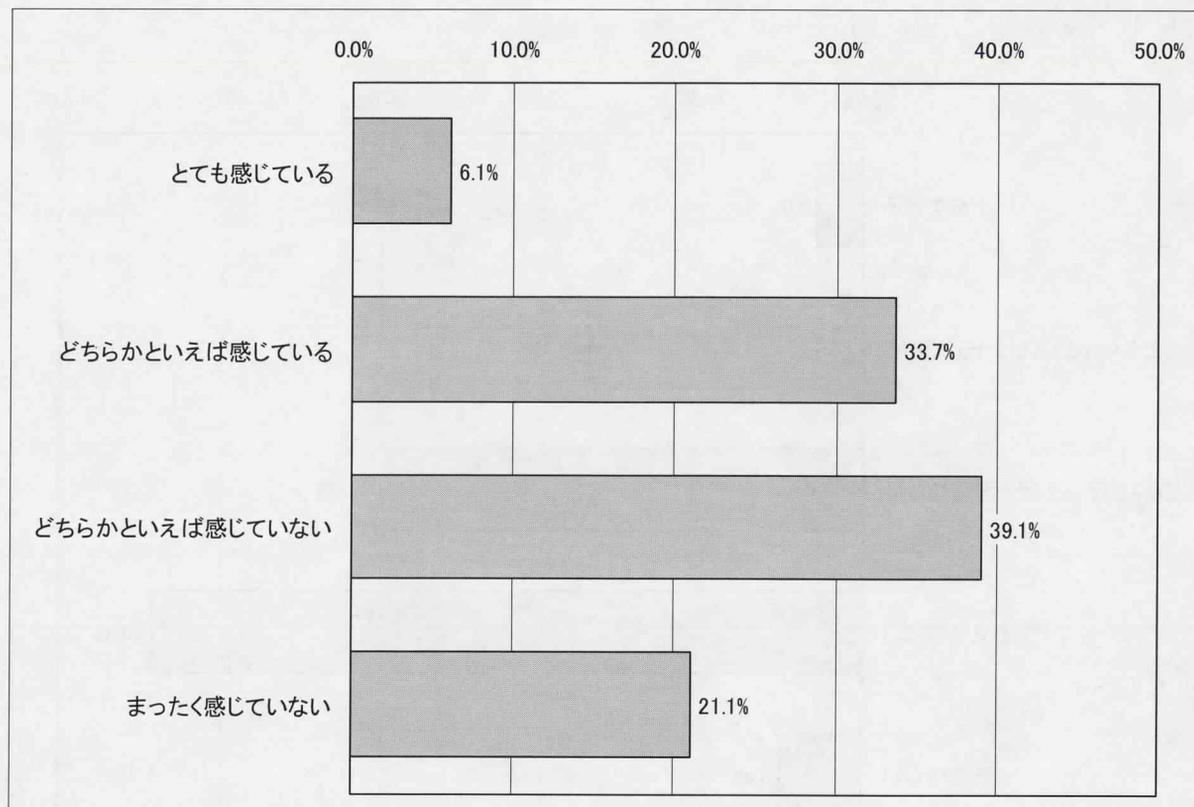


なお、Q.7の自由回答欄においては、「賃金」「手当」という言葉を使っていた記述が目立った。具体的には、「もっと手当を増やしてほしい」「仕事や責任に比べ、賃金がそれに見合っていない」といった内容であった。

3-8 現在、あなたは組長という職を魅力的だと感じていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

組長という職への魅力は、消極的な結果となった。魅力を「どちらかといえば感じていない」と答えた回答者は39.1%、「まったく感じていない」割合が21.1%で、合計すると6割に達する。



〈監督の形態別〉

監督業務に専念できている組長は、組長という職の魅力が高いと感じている人が、46.1%いるのに対し、監督業務よりライン入りが長いと感じている組長は、魅力が低いと考えている人が、72.4%となる。

Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q3. 8組長という職への魅力度

Q2. 2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	Q3. 8組長という職への魅力度				合計
		とても感じている	どちらかといえ ば感じている	どちらかといえ ば感じていない	まったく感じて いない	
	監督業務に専念	44 7.6%	222 38.5%	218 37.8%	92 16.0%	576 100.0%
	ライン入りよりも 監督業務が長い	28 5.7%	165 33.3%	199 40.2%	103 20.8%	495 100.0%
	監督業務よりライ ン入りが長い	8 3.4%	57 24.2%	94 39.8%	77 32.6%	236 100.0%

「設問 3 - 3 とのクロス」

組長という職の魅力度が高いと感じている組長ほど、組長就任直後の感想は、喜びの方が負担感や責任感より大きいと感じている。逆に、まったく魅力を感じていない組長は、負担感や責任感の方を重く感じている。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q3. 3組長就任直後の感想

		Q3. 3組長就任直後の感想			合計
		喜びの方が負担感や責任感より大きい	負担感や責任感の方が喜びより大きい	特に何も感じなかった	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	41 51.3%	33 41.3%	6 7.5%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	112 25.5%	279 63.4%	49 11.1%	440 100.0%
	どちらかといえば感じていない	62 12.1%	394 76.8%	57 11.1%	513 100.0%
	まったく感じていない	11 4.0%	232 84.7%	31 11.3%	274 100.0%

「設問 3 - 4 とのクロス」

組長という職の魅力度が高いと感じている組長ほど、組長就任後の自らの成長を高く評価している傾向がある。まったく魅力を感じていない組長は、「どちらかといえば成長していない」と答える傾向が高い。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q3. 4組長就任後の自らの成長

		Q3. 4組長就任後の自らの成長				合計
		大変成長した	どちらかといえば成長した	どちらかといえば成長していない	まったく成長していない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	47 58.8%	31 38.8%	2 2.5%	0 0.0%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	102 23.0%	314 70.7%	26 5.9%	2 0.5%	444 100.0%
	どちらかといえば感じていない	64 12.5%	367 71.5%	76 14.8%	6 1.2%	513 100.0%
	まったく感じていない	22 8.0%	149 54.2%	81 29.5%	23 8.4%	275 100.0%

「設問 3 - 5 とのクロス」

組長という職の魅力度が高いと感じている組長ほど、社内ネットワークが大いに広がったと答える傾向が強い。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり

		Q3. 5組長就任後の社内ネットワークの広がり				合計
		大いに広がった	どちらかといえば広がった	どちらかといえば広がっていない	まったく広がっていない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	56 70.0%	23 28.8%	1 1.3%	0 0.0%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	183 41.2%	241 54.3%	18 4.1%	2 0.5%	444 100.0%
	どちらかといえば感じていない	147 28.7%	326 63.5%	33 6.4%	7 1.4%	513 100.0%
	まったく感じていない	54 19.6%	159 57.8%	43 15.6%	19 6.9%	275 100.0%

「設問 3-7 とのクロス」

組長という職の魅力が高いと感じていても、組長の追加手当に対する評価は十分ではないと考える回答者が多い。まったく魅力を感じていない場合はさらに、手当に関する評価は低い。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q3. 7組長の追加手当に対する評価

		Q3. 7組長の追加手当に対する評価					合計
		十分である	どちらかといえば十分である	どちらかといえば十分ではない	十分ではない	手当てではない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	15 18.8%	18 22.5%	14 17.5%	30 37.5%	3 3.8%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	16 3.6%	124 27.9%	150 33.8%	131 29.5%	23 5.2%	444 100.0%
	どちらかといえば感じていない	5 1.0%	68 13.3%	181 35.4%	242 47.4%	15 2.9%	511 100.0%
	まったく感じていない	3 1.1%	14 5.1%	55 19.9%	178 64.3%	27 9.7%	277 100.0%

「設問 3-9 とのクロス」

組長という職の魅力が高いほど、「監督者になるのをめざしてがんばっている」と答える割合は高いとはいえ、「監督者になる魅力がなくなり、なりたと思う人が減っていると思う」と答える割合がどの選択肢においても高い。特に組長への職に魅力を感じていない組長の場合は圧倒的に部下に昇進意欲がないと感じている。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q3. 9部下の監督職への昇進意欲

		Q3. 9部下の監督職への昇進意欲				合計
		監督者になるのをめざしてがんばっていると思う	監督者になる魅力がなくなり、なりたと思う人が減っていると思う	監督者になりたいが、なるのをあきらめている人が多いと思う	わからない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	26 32.5%	35 43.8%	17 21.3%	2 2.5%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	41 9.3%	321 72.8%	44 10.0%	35 7.9%	441 100.0%
	どちらかといえば感じていない	9 1.8%	440 85.8%	29 5.7%	35 6.8%	513 100.0%
	まったく感じていない	3 1.1%	231 83.7%	7 2.5%	35 12.7%	276 100.0%

「設問 3-10 とのクロス」

組長という職の魅力が高いと感じているほど、部下に組長を薦めたいと感じており、逆に魅力が低いと感じているほど、部下に組長を薦めたいとは考えていない傾向が読み取れる。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q3. 10部下への昇任の推奨

		Q3. 10部下への昇任の推奨				合計
		是非すすめたい	どちらかといえばすすめたい	どちらかといえばすすめたくない	まったくすすめたくない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	53 66.3%	26 32.5%	0 0.0%	1 1.3%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	117 26.4%	289 65.2%	37 8.4%	0 0.0%	443 100.0%
	どちらかといえば感じていない	34 6.7%	274 53.6%	197 38.6%	6 1.2%	511 100.0%
	まったく感じていない	17 6.2%	62 22.5%	142 51.4%	55 19.9%	276 100.0%

「設問 6 - 1 とのクロス」

組長という職の魅力が高いと感じているほど、自分の職場や部署への愛着を十分に持っているが、まったく魅力を感じていない組長であっても、自分の職場や部署への愛着をもっている回答者は 40.6%いる。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q6. 1自分の職場や部署への愛着

		Q6. 1自分の職場や部署への愛着				合計
		十分に持っている	どちらかといえば持っている	どちらかといえば持っていない	まったく持っていない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	64 80.0%	10 12.5%	3 3.8%	3 3.8%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	163 36.8%	245 55.3%	32 7.2%	3 0.7%	443 100.0%
	どちらかといえば感じていない	93 18.2%	332 64.8%	76 14.8%	11 2.1%	512 100.0%
	まったく感じていない	41 14.7%	113 40.6%	74 26.6%	50 18.0%	278 100.0%

「設問 6 - 2 とのクロス」

設問 6 - 1 と同様に、魅力が高いと感じているほど、会社への愛着が高いが、たとえまったく魅力を感じていなくても 50.4%が自分の会社への愛着を持っている。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q6. 2自分の会社への愛着

		Q6. 2自分の会社への愛着				合計
		十分に持っている	どちらかといえば持っている	どちらかといえば持っていない	まったく持っていない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	58 72.5%	17 21.3%	3 3.8%	2 2.5%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	144 32.5%	257 58.0%	38 8.6%	4 0.9%	443 100.0%
	どちらかといえば感じていない	75 14.6%	325 63.5%	100 19.5%	12 2.3%	512 100.0%
	まったく感じていない	21 7.6%	119 42.8%	91 32.7%	47 16.9%	278 100.0%

「設問 6 - 3 とのクロス」

組長の魅力が高いと感じている人は、昇進への意欲が高い傾向がある。逆に、まったく感じていない人の 65.1%が、昇進への意欲がまったくないことが分かる。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q6. 3昇進への意欲

		Q6. 3昇進への意欲				合計
		強く持っている	どちらかといえば思っている	どちらかといえば思っていない	まったく思っていない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	34 42.5%	31 38.8%	10 12.5%	5 6.3%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	47 10.7%	240 54.4%	113 25.6%	41 9.3%	441 100.0%
	どちらかといえば感じていない	23 4.5%	123 24.1%	261 51.1%	104 20.4%	511 100.0%
	まったく感じていない	7 2.5%	33 12.0%	56 20.4%	179 65.1%	275 100.0%

「設問 6 - 4 とのクロス」

組長の魅力が高いと感じている人で、「すぐにでも他の会社に移りたい」と考えている人がひとりもないのに対して、まったく魅力を感じていない回答者の4分の1は、「すぐにでも他の会社に移りたい」と考えている。

Q3. 8組長という職への魅力度 * Q6. 4現在の会社への今後の勤務意欲

		Q6. 4現在の会社への今後の勤務意欲				合計
		定年まで働き続けたい(再雇用を含む)	今より良い勤め先があればいずれ移りたい	今より良い勤め先があれば、すぐにでも他の会社に移りたい	どちらともいえない	
Q3. 8組長という職への魅力度	とても感じている	70 87.5%	8 10.0%	0 0.0%	2 2.5%	80 100.0%
	どちらかといえば感じている	335 75.6%	59 13.3%	11 2.5%	38 8.6%	443 100.0%
	どちらかといえば感じていない	299 58.3%	98 19.1%	45 8.8%	71 13.8%	513 100.0%
	まったく感じていない	106 38.3%	44 15.9%	77 27.8%	50 18.1%	277 100.0%

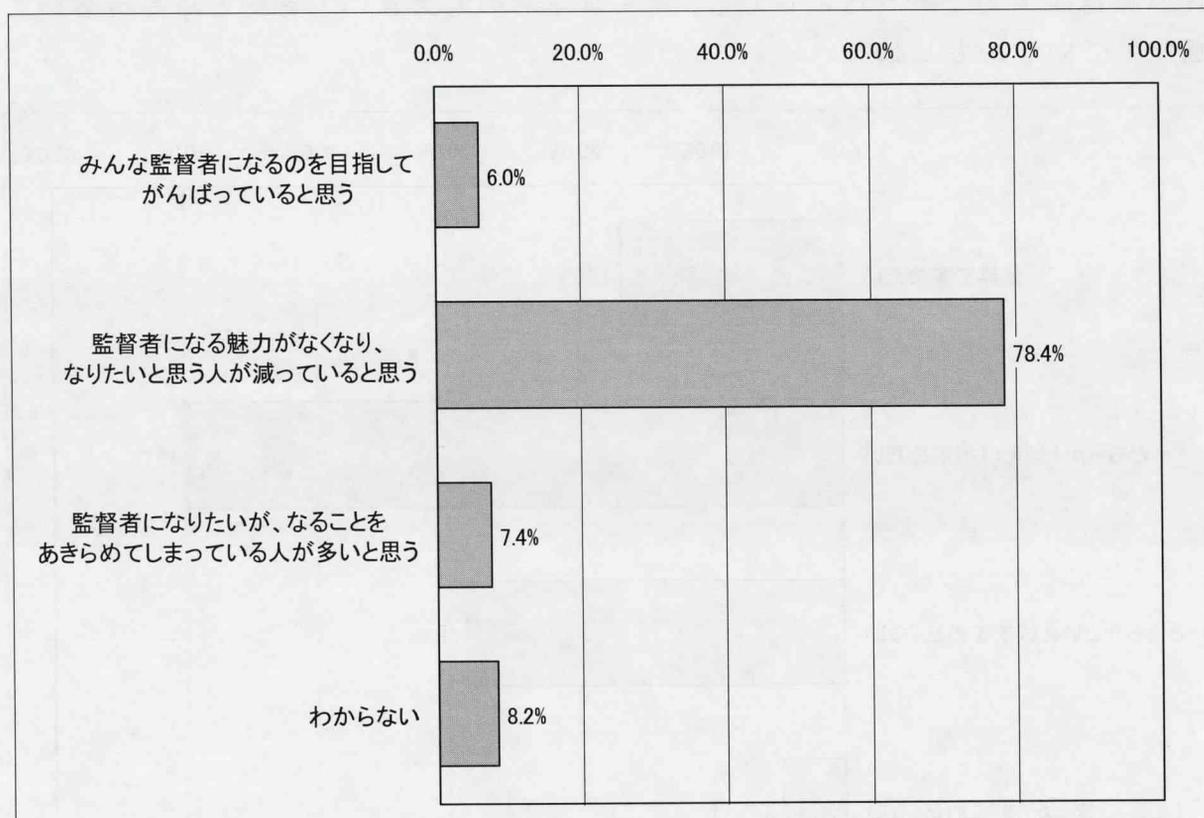
設問 3 - 8 に関する考察

組長という職の魅力が高いと感じている人は、昇進したことにに関して喜びを感じ、組長になったことで大いに成長したと考える傾向がある。また部下に対しても組長になることを薦めることに積極的であり、会社や職場に愛着をもっている。また、さらに昇進する意欲も高く、会社への所属意識も強い。ただし、組長としての手当に関しては不満もあり、部下の様子をみると、組長になりたくない人が多くなっていると感じている。

3-9 あなたの部下は組長等の監督者になりたいと考えていますか。あなたのお考えにあてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

組長の認識としては、明らかに「監督になる魅力がなくなり、なりたいと思う人が減っている」と考える割合が圧倒的で、78.4%に上る。組長等の監督者になりたいと考える社員が顕著に減りつつある状況が3-8の結果も併せてうかがえる。



3-10 あなたは部下に、組長等の監督者になることをすすめたいと思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

監督職になりたくない部下が圧倒的に多いのに対して、部下に組長になることを薦めたいと考える組長の割合はかなりいる。「ぜひすすめたい」と回答したのは、16.8%であり、「どちらかといえばすすめたい」と考える割合が49.7%に上る。これは、組長の職務は大変であったとしても、得られるものも大きいと考える組長が多いことを意味しているかもしれない。



<監督の形態別>

監督業務に専念できている組長のほうが、部下に昇任を薦めたいと考える割合が比較的高く、逆にライン入りが長い組長は、部下に昇任をどちらかといえば薦めたくないとする割合が高い。

Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q3. 10部下への昇任の推奨

Q2. 2勤務時間内の働き方	Q3. 10部下への昇任の推奨				合計
	是非すすめたい	どちらかといえばすすめたい	どちらかといえばすすめたくない	まったくすすめたくない	
監督業務に専念	123 21.4%	289 50.3%	146 25.4%	17 3.0%	575 100.0%
ライン入りよりも監督業務が長	73 14.7%	258 52.0%	138 27.8%	27 5.4%	496 100.0%
監督業務よりライン入りが長い	25 10.7%	101 43.3%	90 38.6%	17 7.3%	233 100.0%

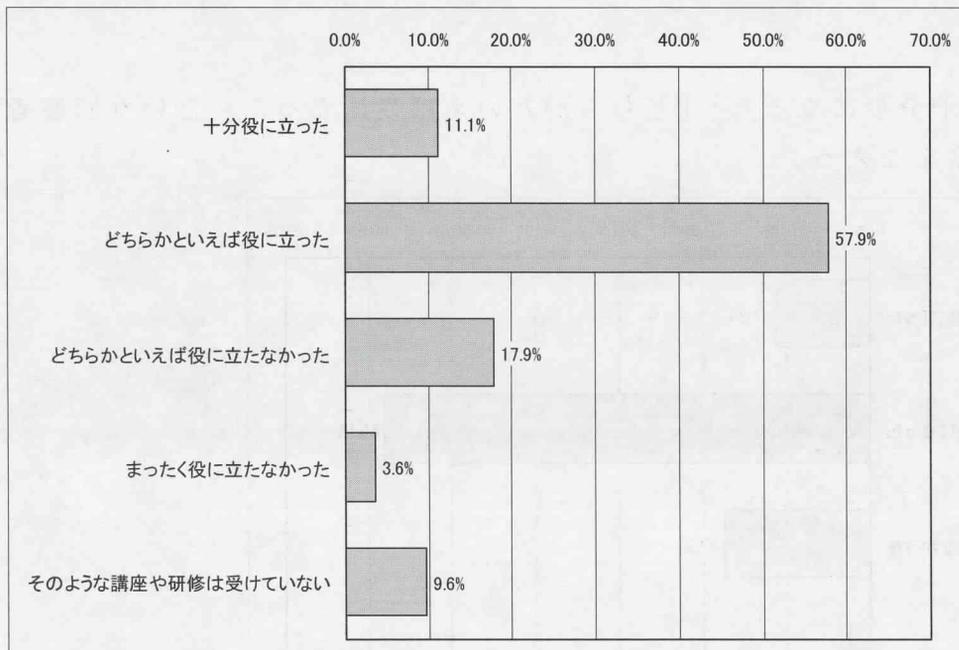
【4. あなたが組長として受けた研修についてお伺いします】

4-1 あなたが組長として受けた研修について、あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1) 組長の職務内容に関する講座や研修

〈単純集計〉

「十分役に立った」と答えた割合は 11.1%、「どちらかといえば役に立った」と答えた割合は 57.9%であり、有用性がうかがえる。



〈企業規模別〉

ただし、企業規模別にみると、「地域」タイプでは、19.1%、2割近くが組長の職務内容に関する講座や研修を受けていないとこたえている。これは、「主要」タイプでは受けていない割合がわずか 1.0%であることと顕著な相違を示している。

企業規模 * Q4.1.1組長の職務内容に関する講座や研修

	Q4.1.1組長の職務内容に関する講座や研修					合計
	十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった	そのような研修は受けていない	
主要	44 15.0%	194 66.0%	44 15.0%	9 3.1%	3 1.0%	294 100.0%
中堅	38 13.4%	178 62.7%	52 18.3%	4 1.4%	12 4.2%	284 100.0%
A	14 7.5%	114 61.3%	40 21.5%	12 6.5%	6 3.2%	186 100.0%
地域	50 9.1%	275 49.9%	99 18.0%	22 4.0%	105 19.1%	551 100.0%

〈監督の形態別〉

監督業務よりライン入りが長い組長は、研修を受けていないとこたえる割合が比較的

高い。

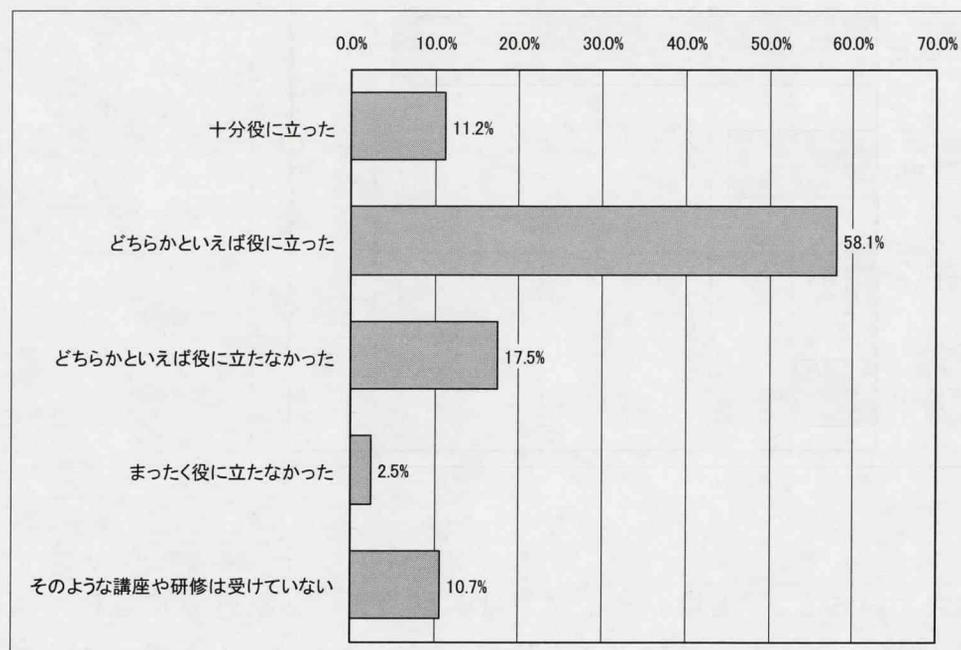
Q2. 勤務時間内の働き方 * Q4. 1. 1組長の職務内容に関する講座や研修

		Q4. 1. 1組長の職務内容に関する講座や研修					合計
		十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった	そのような研修は受けていない	
Q2. 勤務時間内の働き方	監督業務に専念	68 11.8%	374 64.9%	82 14.2%	13 2.3%	39 6.8%	576 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	54 10.9%	268 54.1%	112 22.6%	18 3.6%	43 8.7%	495 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	23 9.7%	117 49.6%	39 16.5%	15 6.4%	42 17.8%	236 100.0%

2) 組長がリーダーとしてとるべき態度や行動に関する講座や研修

<単純集計>

1) と同様に、「十分役に立った」「どちらかといえば役に立った」という回答者の割合は、合計で6割をこえる。



<企業規模別>

やはり気になるのが、1) と同様に、「地域」タイプで、「そのような研修を受けていない」という割合が2割を超える。他方で、「主要」タイプで受けていないと答えた割合はわずか2.0%である。

企業規模 * Q4. 1. 2リーダーとしての態度や行動に関する講座や研修

	Q4. 1. 2リーダーとしての態度や行動に関する講座や研修					合計
	十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった	そのような研修は受けていない	
主要	44 14.9%	198 67.1%	43 14.6%	4 1.4%	6 2.0%	295 100.0%
中堅	46 16.2%	165 58.1%	56 19.7%	3 1.1%	14 4.9%	284 100.0%
A	14 7.6%	121 65.4%	35 18.9%	10 5.4%	5 2.7%	185 100.0%
地域	43 7.8%	278 50.7%	95 17.3%	16 2.9%	116 21.2%	548 100.0%

＜監督の形態別＞

監督業務よりライン入りが長い組長は、研修を受けていないとこたえる割合が比較的高い。

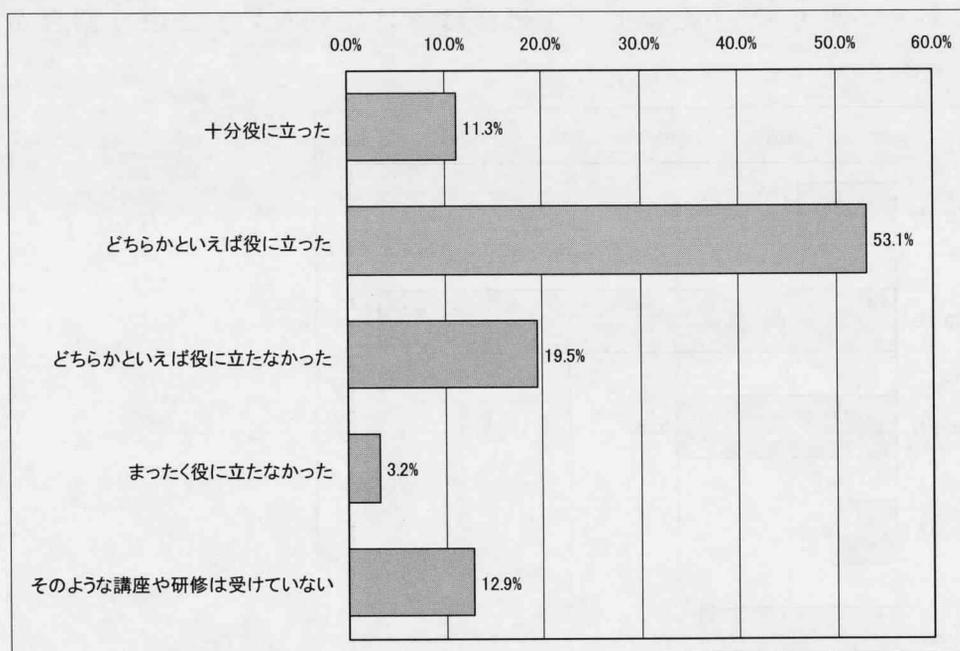
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q4.1.2リーダーとしての態度や行動に関する講座や研修

		Q4.1.2リーダーとしての態度や行動に関する講座や研修					合計
		十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった	そのような研修は受けていない	
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	76 13.3%	359 62.7%	87 15.2%	10 1.7%	41 7.2%	573 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	51 10.3%	278 56.2%	101 20.4%	12 2.4%	53 10.7%	495 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	19 8.1%	123 52.1%	38 16.1%	11 4.7%	45 19.1%	236 100.0%

3) 部下の育成方法やコミュニケーションに関する講座や研修

＜単純集計＞

単純集計の結果は、先の2つの設問と同様である。



＜企業規模別＞

企業規模別では、「そのような研修を受けてない」とこたえた回答者は、「主要」タイプでは、わずか2.7%であるのに対し、「地域」タイプでは、24.7%と実に4分の1に達する。

企業規模 * Q4.1.3部下の育成やコミュニケーションに関する講座や研修

	Q4.1.3部下の育成やコミュニケーションに関する講座や研修					合計
	十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった	そのような研修は受けていない	
主要	42 14.2%	182 61.7%	52 17.6%	11 3.7%	8 2.7%	295 100.0%
中堅	43 15.2%	158 55.8%	58 20.5%	6 2.1%	18 6.4%	283 100.0%
A	19 10.3%	100 54.1%	48 25.9%	10 5.4%	8 4.3%	185 100.0%
地域	44 8.0%	257 46.7%	98 17.8%	15 2.7%	136 24.7%	550 100.0%

<監督の形態別>

監督業務よりライン入りが長い組長は、研修を受けていないとこたえる割合が比較的高い。

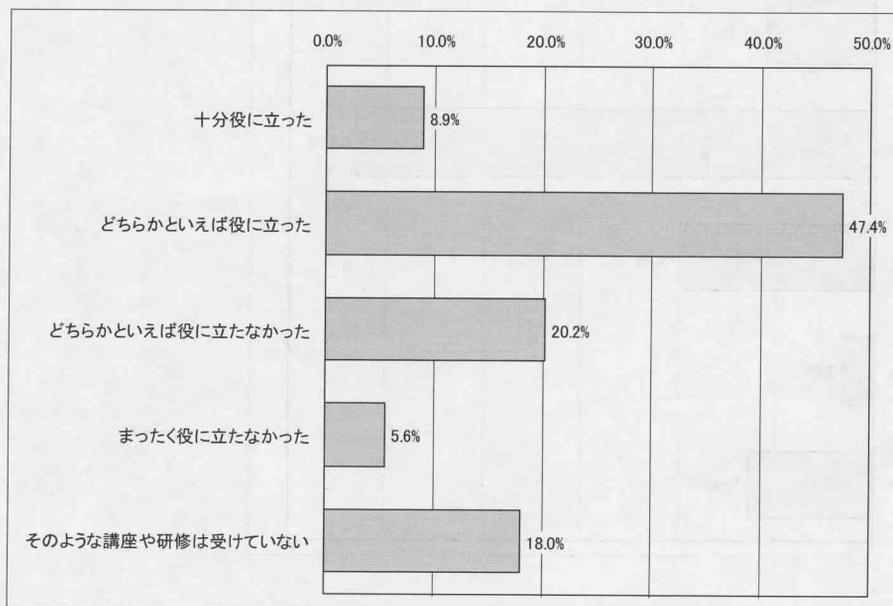
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q4.1.3部下の育成やコミュニケーションに関する講座や研修

		Q4.1.3部下の育成やコミュニケーションに関する講座や研修					合計
		十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった	そのような研修は受けていない	
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	73 12.7%	336 58.5%	103 17.9%	11 1.9%	51 8.9%	574 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	53 10.7%	244 49.3%	110 22.2%	22 4.4%	66 13.3%	495 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	20 8.5%	114 48.3%	43 18.2%	9 3.8%	50 21.2%	236 100.0%

4) メンタルな問題への対応に関する講座や研修

<単純集計>

これまでの回答より、「十分役に立った」「どちらかといえば役に立った」という回答割合は若干減っており、他方で、「そのような研修は受けていない」という割合が若干増えている。



<監督の形態別>

監督業務よりライン入りが長い組長は、研修を受けていないとこたえる割合が比較的高い。

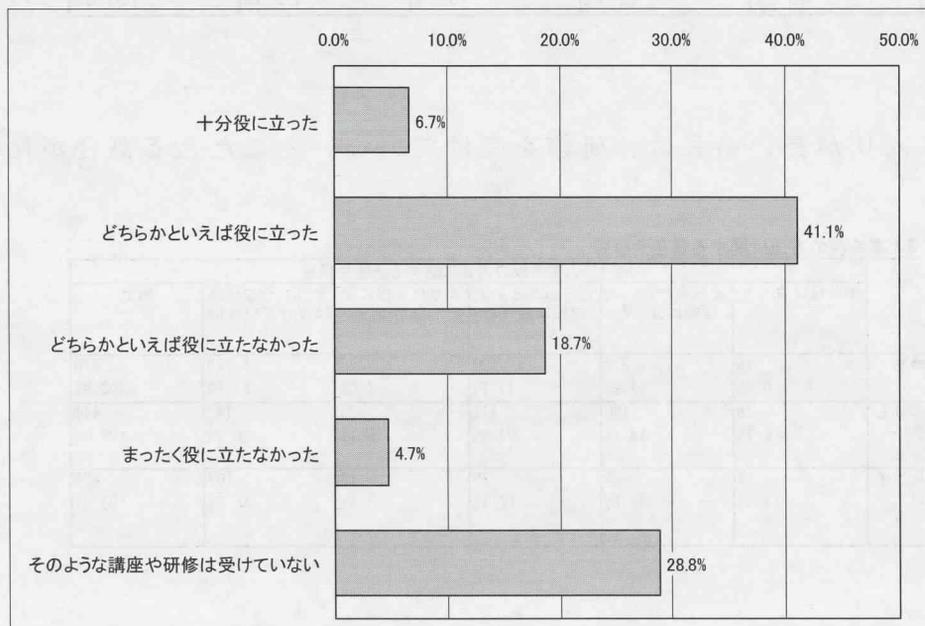
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q4.1.4メンタルな問題に対する講座や研修

		Q4.1.4メンタルな問題に対する講座や研修				合計	
		十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった		そのような研修は受けていない
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	65 11.3%	286 49.8%	115 20.0%	24 4.2%	84 14.6%	574 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	35 7.1%	234 47.2%	108 21.8%	37 7.5%	82 16.5%	496 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	15 6.4%	101 43.0%	41 17.4%	11 4.7%	67 28.5%	235 100.0%

5) 人事考課（評価・査定）の方法に関する講座や研修

<単純集計>

このタイプの研修に関しては、全体として顕著に数が減っているらしく、「そのような研修は受けていない」と答えた割合が28.8%に上る。同様に、「十分役に立った」「どちらかといえば役に立った」という回答割合も減少している。



<企業規模別>

企業規模別で、「そのような研修は受けていない」という割合を見た場合、「主要」タイプでは、17.7%、「地域」タイプでは、44.1%であり、「地域」タイプにおけるこの種の研修の機会はかなり少ないことがうかがえる。

企業規模 * Q4. 1.5人事考課の方法に関する講座や研修

	Q4. 1.5人事考課の方法に関する講座や研修					合計
	十分役に立った	どちらかといえ ば役に立った	どちらかといえ ば役に立たな かった	まったく役に立 たなかった	そのような研修 は受けていない	
主要	27 9.2%	153 52.0%	46 15.6%	16 5.4%	52 17.7%	294 100.0%
中堅	22 7.8%	124 44.0%	65 23.0%	10 3.5%	61 21.6%	282 100.0%
A	13 7.1%	95 51.6%	40 21.7%	14 7.6%	22 12.0%	184 100.0%
地域	25 4.6%	165 30.2%	93 17.0%	22 4.0%	241 44.1%	546 100.0%

<経験年数別>

経験年数別でみると、「2年未満」の組長の方が「2年以上」の組長よりも、「十分に役立った」と答える割合が総じて高い。組長になってすぐに受ける研修の記憶が新しいことが、役立ったと肯定的にとらえる傾向に影響があるかもしれない。逆に、「2年以上」の組長に対しては、研修に関する記憶が薄れていること、組長になってから、

3年後5年後などに実施される研修等が少ない可能性がある。

経験年数 * Q4.1.5人事考課の方法に関する講座や研修

	Q4.1.5人事考課の方法に関する講座や研修					合計
	十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった	そのような研修は受けていない	
2年未満	33 9.1%	130 35.7%	58 15.9%	14 3.8%	129 35.4%	364 100.0%
2年以上	54 5.8%	404 43.2%	184 19.7%	48 5.1%	246 26.3%	936 100.0%

<監督の形態別>

監督業務よりライン入りが長い組長は、研修を受けていないとこたえる割合が比較的高い。

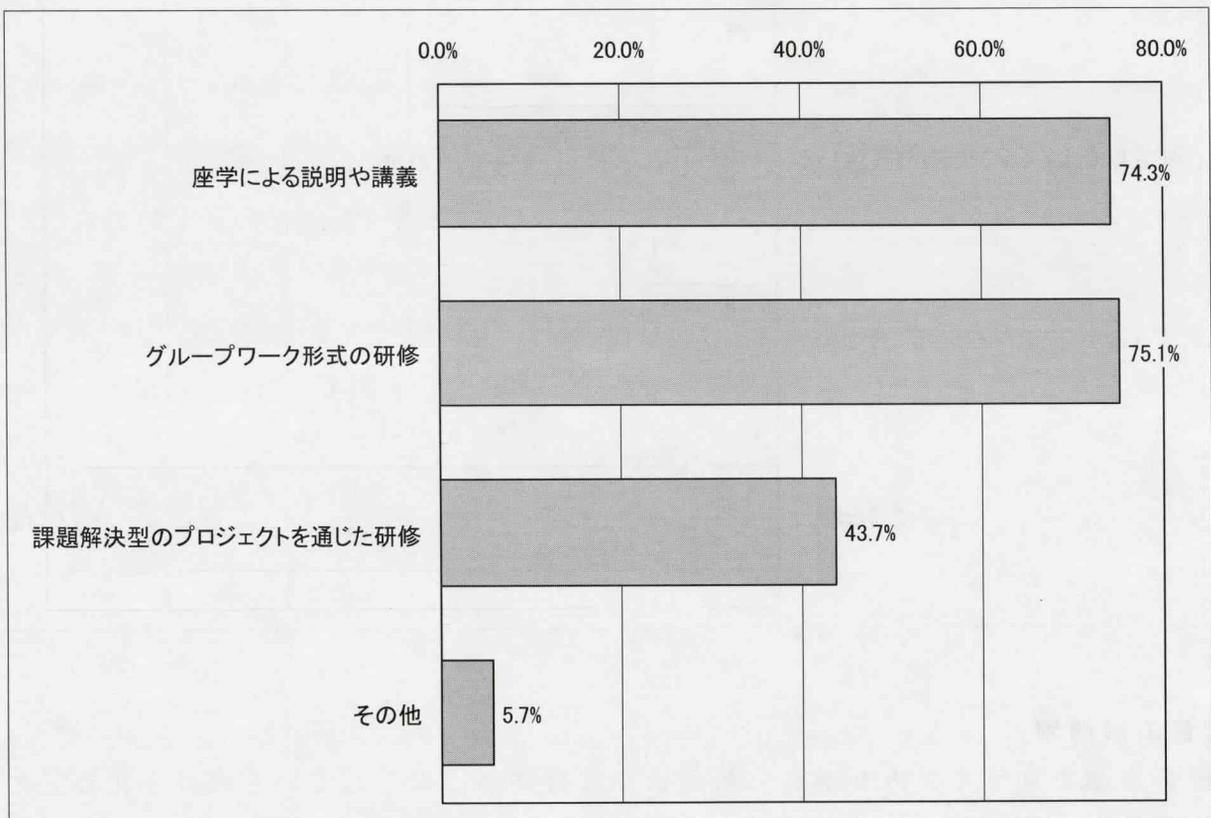
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q4.1.5人事考課の方法に関する講座や研修

		Q4.1.5人事考課の方法に関する講座や研修				合計	
		十分役に立った	どちらかといえば役に立った	どちらかといえば役に立たなかった	まったく役に立たなかった		そのような研修は受けていない
Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	48 8.4%	272 47.7%	102 17.9%	23 4.0%	125 21.9%	570 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	28 5.7%	188 38.1%	111 22.5%	25 5.1%	142 28.7%	494 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	10 4.3%	75 32.1%	29 12.4%	13 5.6%	107 45.7%	234 100.0%

4-2 会社が組長に行った研修の中で、以下のような形式の研修はありましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

＜単純集計＞

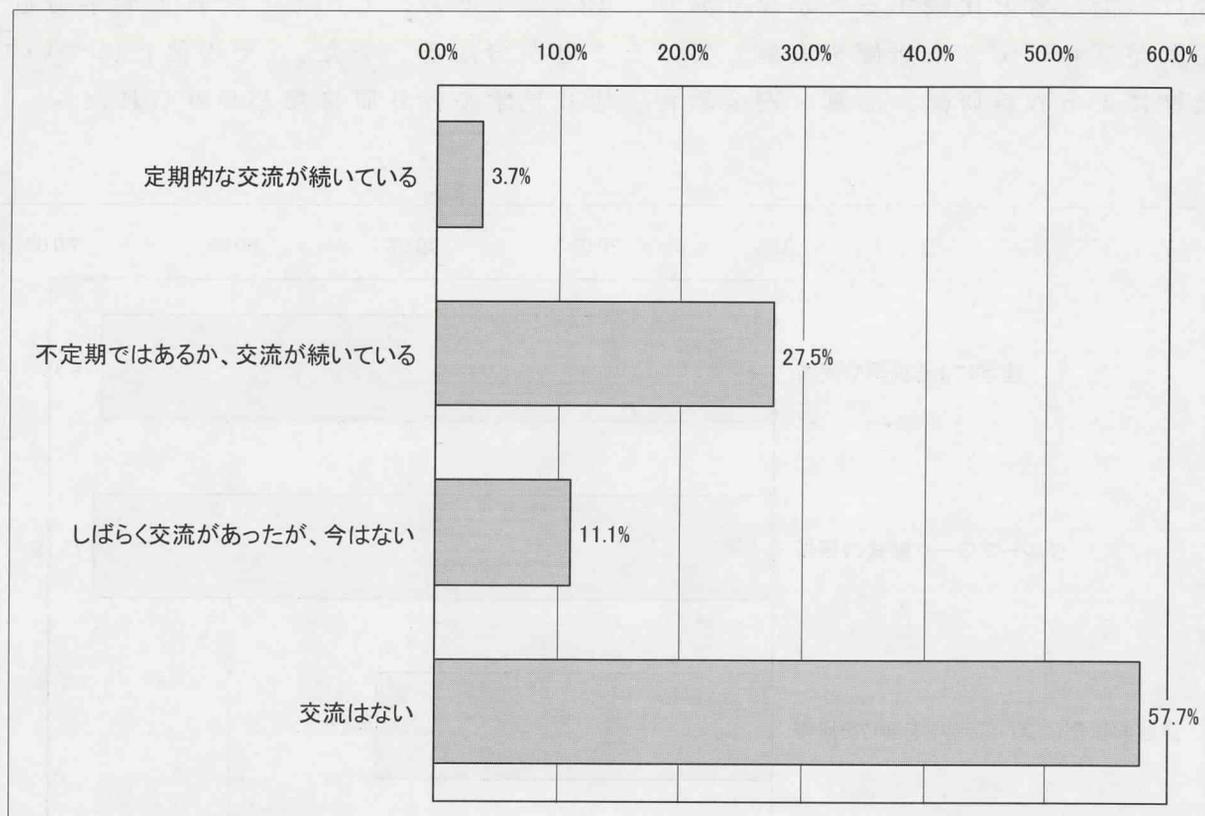
「グループワーク形式の研修」と答えた回答者が、75.1%、次いで「座学による説明や講義」が74.3%であった。グループワーク形式の研修がすでに研修の方式として一般化している様子がうかがえる。「問題解決型のプロジェクトを通じた研修」の回答割合は、前二者と比較するとかなり減り、43.7%である。しかし、それでも半分近くの企業がプロジェクト研修を実施していることが分かる。また、「その他」については、会社による独自研修、品質・安全教育、他社見学や社外研修などがみられた。



4-3 組長としての研修に参加したメンバーとその後の交流はありますか。あてはまる番号1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

「交流はない」とこたえた割合が57.7%であり、「定期的な交流が続いている」ケースは、3.7%にとどまった。「不定期ではあるが、交流が続いている」割合は、27.5%である。



<監督の形態別>

監督業務よりライン入りが長い組長は、監督業務に専念している組長と比較して研修に参加したメンバーとの交流が少ないことが分かる。

Q2.2勤務時間内の働き方 * Q4.3研修に参加したメンバーとのその後の交流

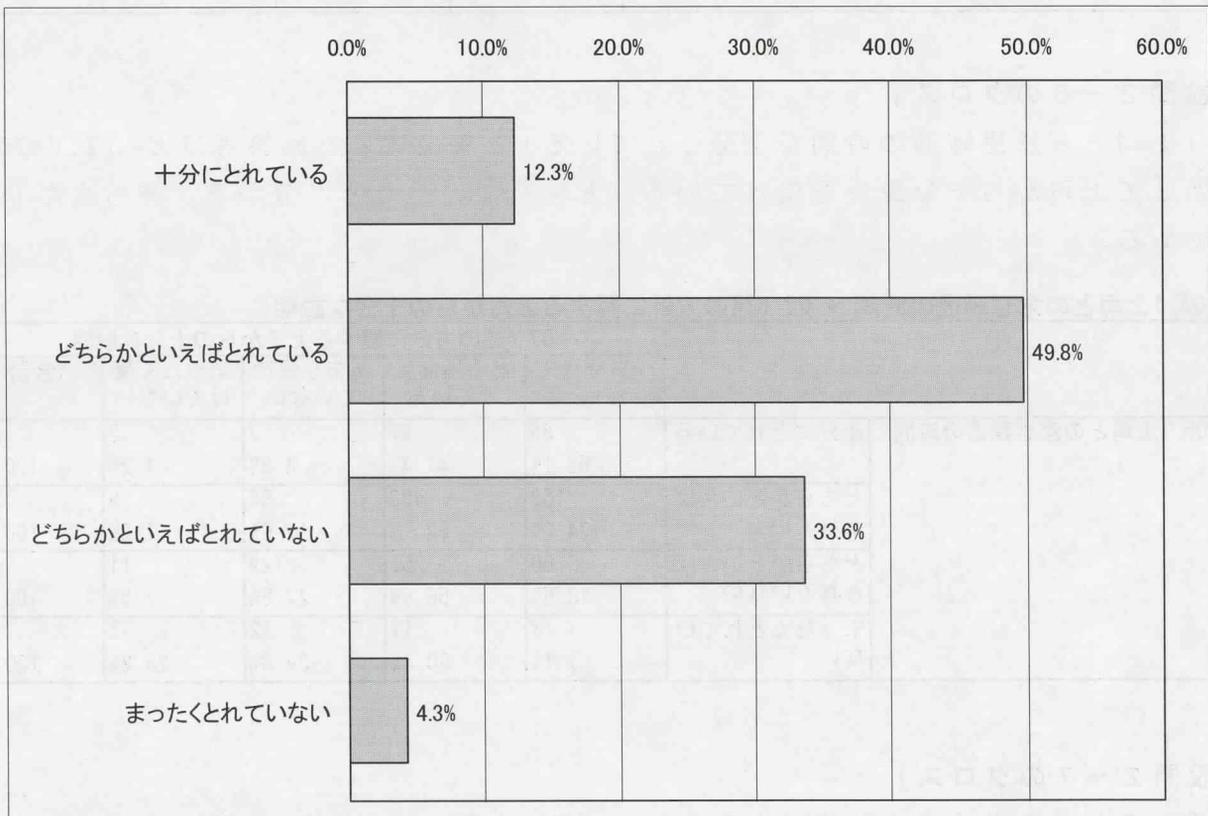
Q2.2勤務時間内の働き方	Q4.3研修に参加したメンバーとのその後の交流				合計
	定期的な交流が続いている	不定期ではあるが、交流が続いている	しばらく交流があったが、今はない	交流はない	
監督業務に専念	27 4.8%	178 31.6%	74 13.1%	284 50.4%	563 100.0%
ライン入りよりも監督業務が長い	13 2.7%	127 26.5%	49 10.2%	290 60.5%	479 100.0%
監督業務よりライン入りが長い	5 2.3%	44 19.8%	18 8.1%	155 69.8%	222 100.0%

【5. あなたの職場のコミュニケーションについてお伺いします】

5-1 あなたは上司と意思疎通するための時間はとれていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

「十分にとれている」とこたえた割合は 12.3%、「どちらかといえばとれている」と答えた割合が 49.8%である。合わせて6割以上の回答者が上司とのコミュニケーションに問題を感じていないようだ。



〈経験年数別〉

「2年未満」の組長の方が、上司との意思疎通の時間が十分にとれていると回答する割合が高い。上司も、組長として経験年数が浅い部下への配慮があるのかもしれない。

経験年数 * Q5.1上司との意思疎通の時間

	Q5.1上司との意思疎通の時間				合計
	十分にとれている	どちらかといえばとれている	どちらかといえばとれていない	まったくとれていない	
2年未満	66 17.9%	175 47.4%	112 30.4%	16 4.3%	369 100.0%
2年以上	97 10.2%	482 50.8%	329 34.7%	40 4.2%	948 100.0%

＜監督の形態別＞

監督業務に専念している組長は 15.2%が上司との意思疎通の時間が十分にとれているとこたえているが、ライン入りの方が長い組長は 5.9%に下がる。

Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q5. 1上司との意思疎通の時間

		Q5. 1上司との意思疎通の時間				合計
		十分にとれている	どちらかといえばとれている	どちらかといえばとれていない	まったくとれていない	
Q2. 2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	88 15.2%	308 53.3%	168 29.1%	14 2.4%	578 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	60 12.1%	242 48.7%	171 34.4%	24 4.8%	497 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	14 5.9%	106 44.7%	99 41.8%	18 7.6%	237 100.0%

「設問 2－6 のクロス」

「上司との意思疎通の時間が十分とれている」と答えている回答者ほど、「組の方針に関して上司から十分説明を受けている」と感じていることが分かる。逆もまたしかりである。

Q5. 1上司との意思疎通の時間 * Q2. 6組の方針に関する上司からの十分な説明

		Q2. 6組の方針に関する上司からの十分な説明				合計
		十分受けている	ある程度受けている	あまり受けていない	まったく受けていない	
Q5. 1上司との意思疎通の時間	十分にとれている	86 53.1%	67 41.4%	7 4.3%	2 1.2%	162 100.0%
	どちらかといえばとれている	158 24.0%	408 62.1%	83 12.6%	8 1.2%	657 100.0%
	どちらかといえばとれていない	60 13.5%	251 56.5%	122 27.5%	11 2.5%	444 100.0%
	まったくとれていない	4 7.1%	17 30.4%	22 39.3%	13 23.2%	56 100.0%

「設問 2－7 のクロス」

「上司との意思疎通の時間が十分とれている」と答えている回答者ほど、「組の方針に納得している」可能性が高い。逆もまたしかりである。

Q5. 1上司との意思疎通の時間 * Q2. 7組の方針への納得度

		Q2. 7組の方針への納得度				合計
		十分納得している	ある程度納得している	どちらかといえば納得していない	ほとんど納得していない	
Q5. 1上司との意思疎通の時間	十分にとれている	80 49.4%	75 46.3%	6 3.7%	1 0.6%	162 100.0%
	どちらかといえばとれている	118 18.0%	437 66.6%	94 14.3%	7 1.1%	656 100.0%
	どちらかといえばとれていない	41 9.3%	260 58.7%	121 27.3%	21 4.7%	443 100.0%
	まったくとれていない	2 3.6%	21 37.5%	20 35.7%	13 23.2%	56 100.0%

「設問 5 - 2 とのクロス」

「上司との意思疎通の時間が十分とれている」と答えている回答者ほど、「組長になってから上司が褒めたり認めたりする機会が増えている」ようだ。逆もまたしかりである。

Q5. 1上司との意思疎通の時間 * Q5. 2組長就任後に上司が褒めたり認めたりする機会

		Q5. 2組長就任後に上司が褒めたり認めたりする機会			
		増えた	変わらない	減った	合計
Q5. 1上司との意思疎通の時間	十分にとれている	65 39.9%	90 55.2%	8 4.9%	163 100.0%
	どちらかといえばとれている	123 18.7%	474 72.0%	61 9.3%	658 100.0%
	どちらかといえばとれていない	45 10.2%	296 66.8%	102 23.0%	443 100.0%
	まったくとれていない	1 1.8%	30 53.6%	25 44.6%	56 100.0%

「設問 5 - 4 とのクロス」

「上司との意思疎通の時間が十分とれている」と答える回答者ほど「部下との意思疎通の時間が十分とれている」傾向がある。逆もまたしかりである。

Q5. 1上司との意思疎通の時間 * Q5. 4部下との意思疎通の時間

		Q5. 4部下との意思疎通の時間				合計
		十分にとれている	どちらかといえばとれている	どちらかといえばとれていない	まったくとれていない	
Q5. 1上司との意思疎通の時間	十分にとれている	41 25.5%	85 52.8%	33 20.5%	2 1.2%	161 100.0%
	どちらかといえばとれている	19 2.9%	350 53.3%	279 42.5%	9 1.4%	657 100.0%
	どちらかといえばとれていない	8 1.8%	124 28.0%	291 65.7%	20 4.5%	443 100.0%
	まったくとれていない	2 3.6%	13 23.2%	24 42.9%	17 30.4%	56 100.0%

「設問 5 - 5 とのクロス」

「上司との意思疎通の時間が十分とれている」と答える回答者ほど、自分の悩みや課題を他の組長と話す機会を十分に持っているようだ。逆もまたしかりである。

Q5. 1上司との意思疎通の時間 * Q5. 5自分の悩みや課題を他の組長と話す機会

		Q5. 5自分の悩みや課題を他の組長と話す機会				合計
		十分にある	どちらかといえばある	どちらかといえばない	まったくない	
Q5. 1上司との意思疎通の時間	十分にとれている	46 28.2%	85 52.1%	23 14.1%	9 5.5%	163 100.0%
	どちらかといえばとれている	46 7.0%	388 58.9%	183 27.8%	42 6.4%	659 100.0%
	どちらかといえばとれていない	10 2.3%	195 44.1%	201 45.5%	36 8.1%	442 100.0%
	まったくとれていない	4 7.1%	15 26.8%	17 30.4%	20 35.7%	56 100.0%

「設問 5 - 7 とのクロス」

「上司との意思疎通の時間がまったくとれていない」と答える回答者は、以前とくらべて仕事以外の非公式な懇親等の機会がかなり減っていると感じている傾向がある。

Q5.1上司との意思疎通の時間 * Q5.7以前と比較した仕事以外での非公式な懇親等の機会

		Q5.7以前と比較した仕事以外での非公式な懇親等の機会					合計
		かなり増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	かなり減っている	
Q5.1上司との意思疎通の時間	十分にとれている	11 6.7%	23 14.1%	58 35.6%	47 28.8%	24 14.7%	163 100.0%
	どちらかといえばとれている	12 1.8%	88 13.4%	242 36.7%	161 24.4%	156 23.7%	659 100.0%
	どちらかといえばとれていない	7 1.6%	35 7.9%	130 29.3%	120 27.0%	152 34.2%	444 100.0%
	まったくとれていない	1 1.8%	3 5.4%	15 26.8%	10 17.9%	27 48.2%	56 100.0%

「設問 5 - 8 とのクロス」

「上司との意思疎通の時間が十分とれている」と答える回答者ほど、非公式な懇親の機会の必要性を強く感じているようだ。

Q5.1上司との意思疎通の時間 * Q5.8非公式な懇親の機会の必要性

		Q5.8非公式な懇親の機会の必要性				合計
		大いに必要である	どちらかといえば必要である	どちらかといえば必要ない	まったく必要ない	
Q5.1上司との意思疎通の時間	十分にとれている	92 56.4%	65 39.9%	5 3.1%	1 0.6%	163 100.0%
	どちらかといえばとれている	277 42.0%	356 54.0%	22 3.3%	4 0.6%	659 100.0%
	どちらかといえばとれていない	158 35.5%	244 54.8%	36 8.1%	7 1.6%	445 100.0%
	まったくとれていない	14 25.0%	25 44.6%	8 14.3%	9 16.1%	56 100.0%

設問 5 - 1 に関する考察

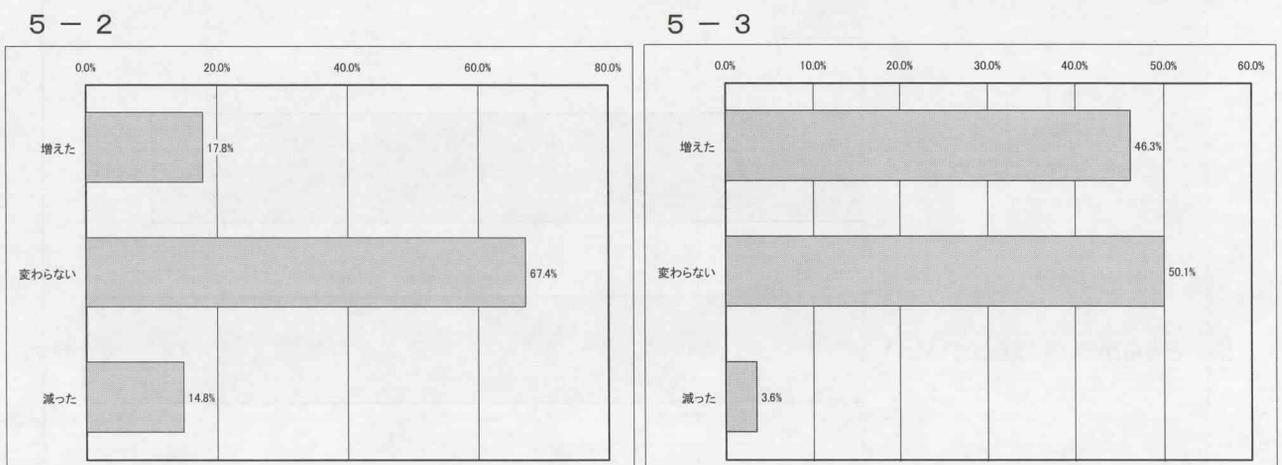
「上司との意思疎通の時間」が十分にとれていると感じていることが、組長の職務に関する肯定感や満足感に影響を与えているようだ。組の方針に関する上司の説明をしっかりと聞き、それに納得し、部下に伝える時間もきちんととれている。また、上司や部下との意思疎通の重要性を感じていることが、非公式な懇親の機会の増加を望むことにつながるのかもしれない。

5-2 あなたは組長になって、上司に褒められたり認められたりする機会が増えたと感じていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

5-3 あなたは組長になって、上司から叱責されたり批判されたりする機会が増えたと感じていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

5-2と5-3の双方の結果を見ると、「褒めたり認めたりする機会」が増えたと答えた回答者が17.8%しかいないのに対し、「叱責されたり批判されたりする機会」が増えたとする回答者が46.3%に上る。組長に昇進することによって、上司から叱られることが多くなる傾向が見られる。



〈監督の形態別〉

監督業務に専念している組長の方が、明らかに組長就任後に上司が褒めたり認めたりする機会が増えたことを受けている。

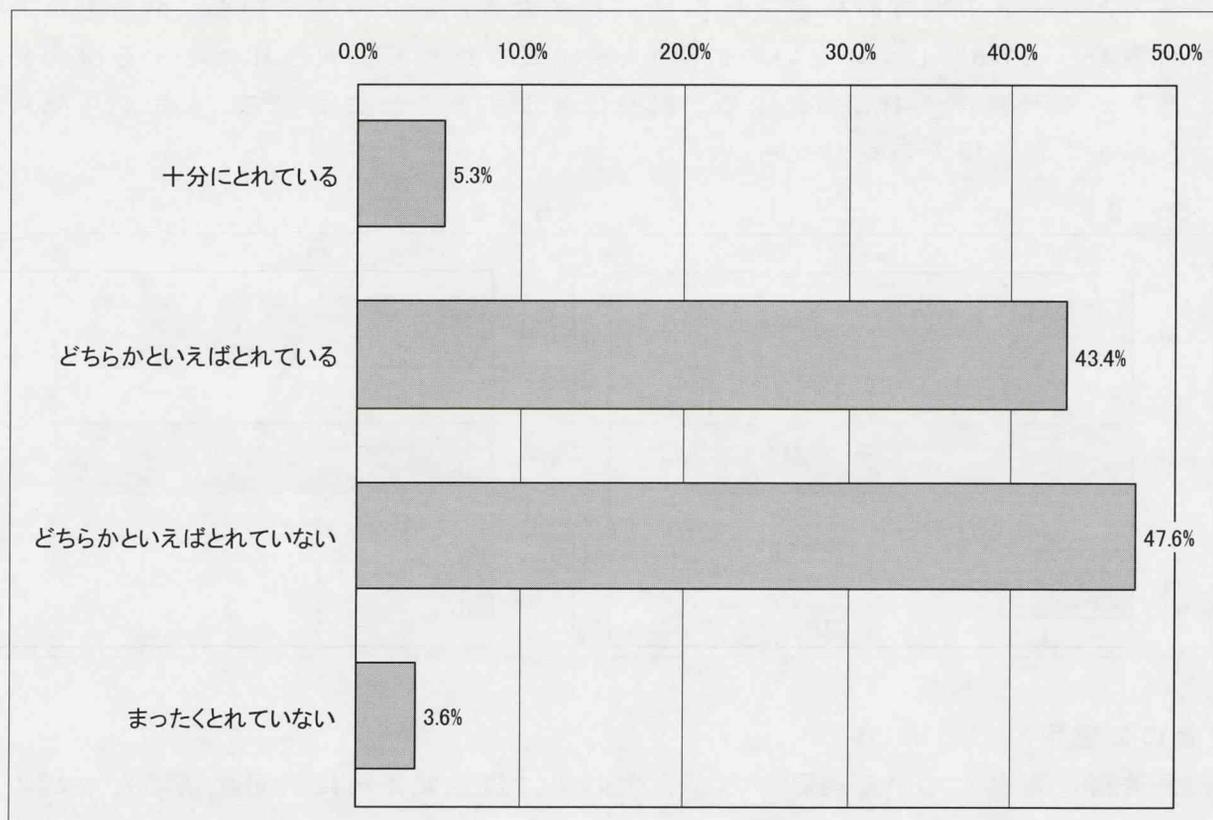
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q5.2組長就任後に上司が褒めたり認めたりする機会

Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	Q5.2組長就任後に上司が褒めたり認めたりする機会			合計
		増えた	変わらない	減った	
		128 22.1%	372 64.4%	78 13.5%	578 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	82 16.5%	336 67.5%	80 16.1%	497 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	23 9.7%	177 74.7%	37 15.6%	237 100.0%

5-4 あなたは部下と意思疎通するための時間はとれていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

「十分とれている」割合が5.3%、「どちらかといえばとれている」という割合が43.4%である。上司との意思疎通の時間の設問と比較すると、部下との意思疎通の時間の方がとれていないと感じているようだ。



<監督の形態別>

監督業務よりライン入りが長い組長は、部下との意思疎通の時間がまったくとれていないとこたえる組長が8.4%いる。

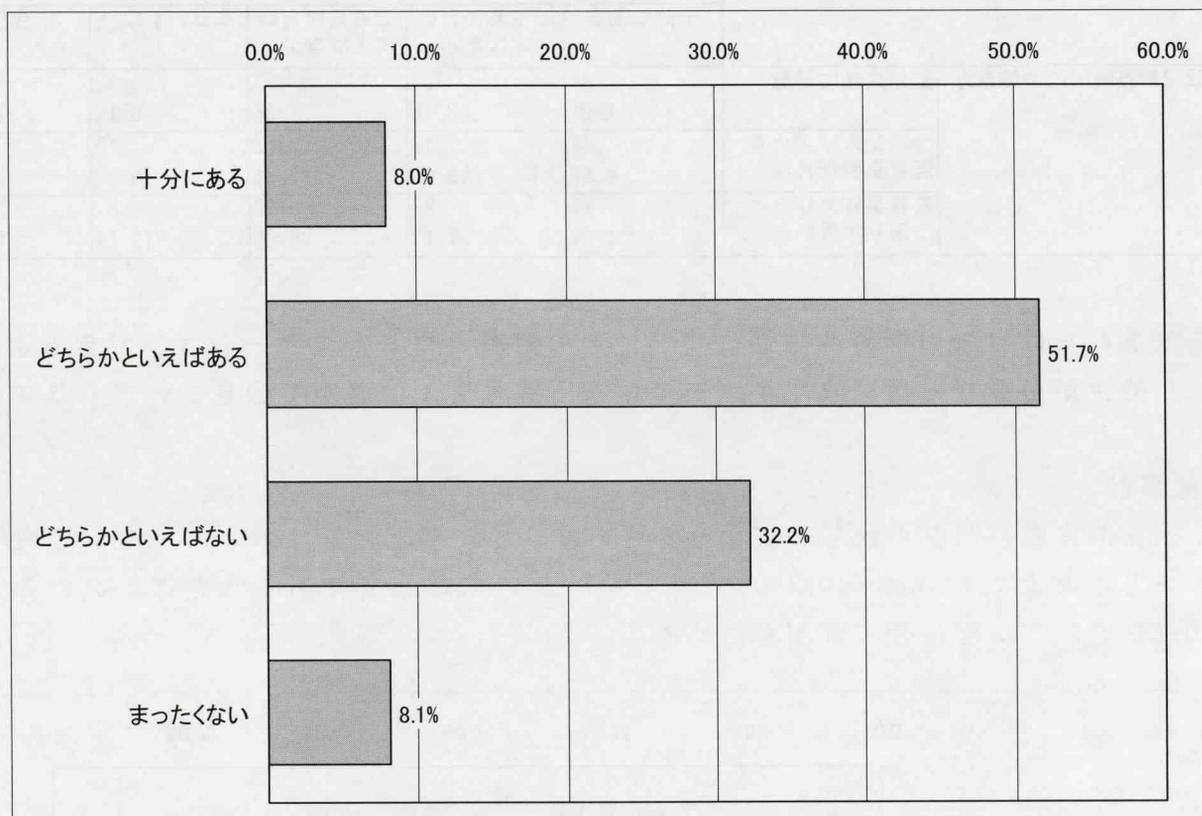
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q5.4部下との意思疎通の時間

Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	Q5.4部下との意思疎通の時間				合計
		十分とれている	どちらかといえばとれている	どちらかといえばとれていない	まったくとれていない	
	監督業務に専念	33 5.7%	262 45.6%	269 46.8%	11 1.9%	575 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	26 5.2%	222 44.6%	234 47.0%	16 3.2%	498 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	11 4.6%	86 36.3%	120 50.6%	20 8.4%	237 100.0%

5-5 あなたは自分の悩みや課題について他の組長とコミュニケーションできるような機会がありますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

「十分にある」とこたえた割合は 8.0%と少ないが、「どちらかといえばある」とこたえた回答者は 51.7%に上る。「どちらかといえばない」とこたえた割合は 32.2%である。



〈企業規模別〉

「主要」タイプで「十分にある」「どちらかといえばある」の回答を合わせると 67.7%であるのに対し、「中堅」「A」タイプで徐々に減少し、「地域」タイプでは 54.5%となる。

企業規模 * Q5.5自分の悩みや課題を他の組長と話す機会

	Q5.5自分の悩みや課題を他の組長と話す機会				合計
	十分にある	どちらかとい えばある	どちらかとい えばない	まったくない	
主要	22 7.4%	179 60.3%	84 28.3%	12 4.0%	297 100.0%
中堅	24 8.5%	164 57.7%	74 26.1%	22 7.7%	284 100.0%
A	17 9.1%	82 43.9%	71 38.0%	17 9.1%	187 100.0%
地域	43 7.8%	258 46.7%	196 35.4%	56 10.1%	553 100.0%

<監督の形態別>

監督業務よりライン入りが長い組長は、自分の悩みや課題を他の組長と話す機会が、「どちらかといえはない」と「まったくない」を合わせると56.1%に上る。監督業務に専念している組長の割合が33.4%であることを考えるとかなり違いがあることが分かる。

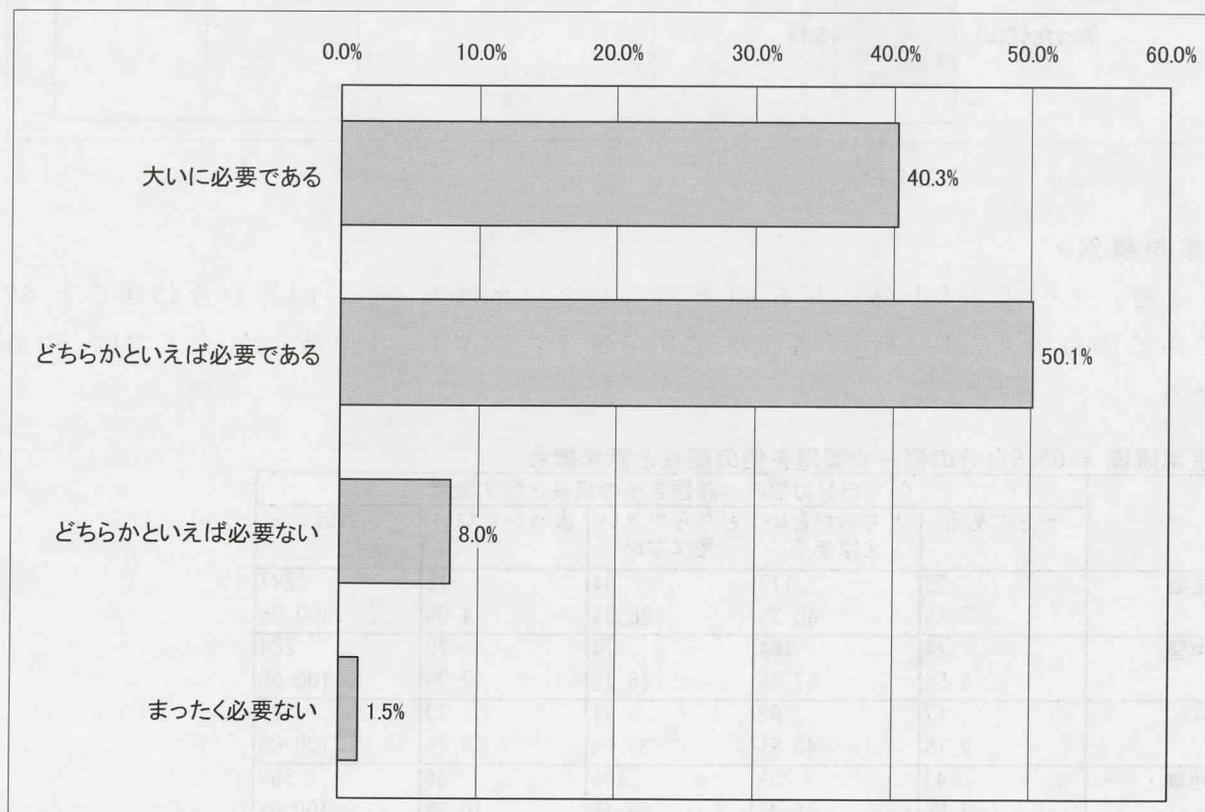
Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q5. 5自分の悩みや課題を他の組長と話す機会

		Q5. 5自分の悩みや課題を他の組長と話す機会				合計
		十分にある	どちらかといえはある	どちらかといえはない	まったくない	
Q2. 2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	46 8.0%	338 58.7%	157 27.3%	35 6.1%	576 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	44 8.8%	252 50.6%	162 32.5%	40 8.0%	498 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	16 6.8%	88 37.1%	102 43.0%	31 13.1%	237 100.0%

5-6 あなたは自分の悩みや課題について他の組長とコミュニケーションできるような機会が必要だと思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

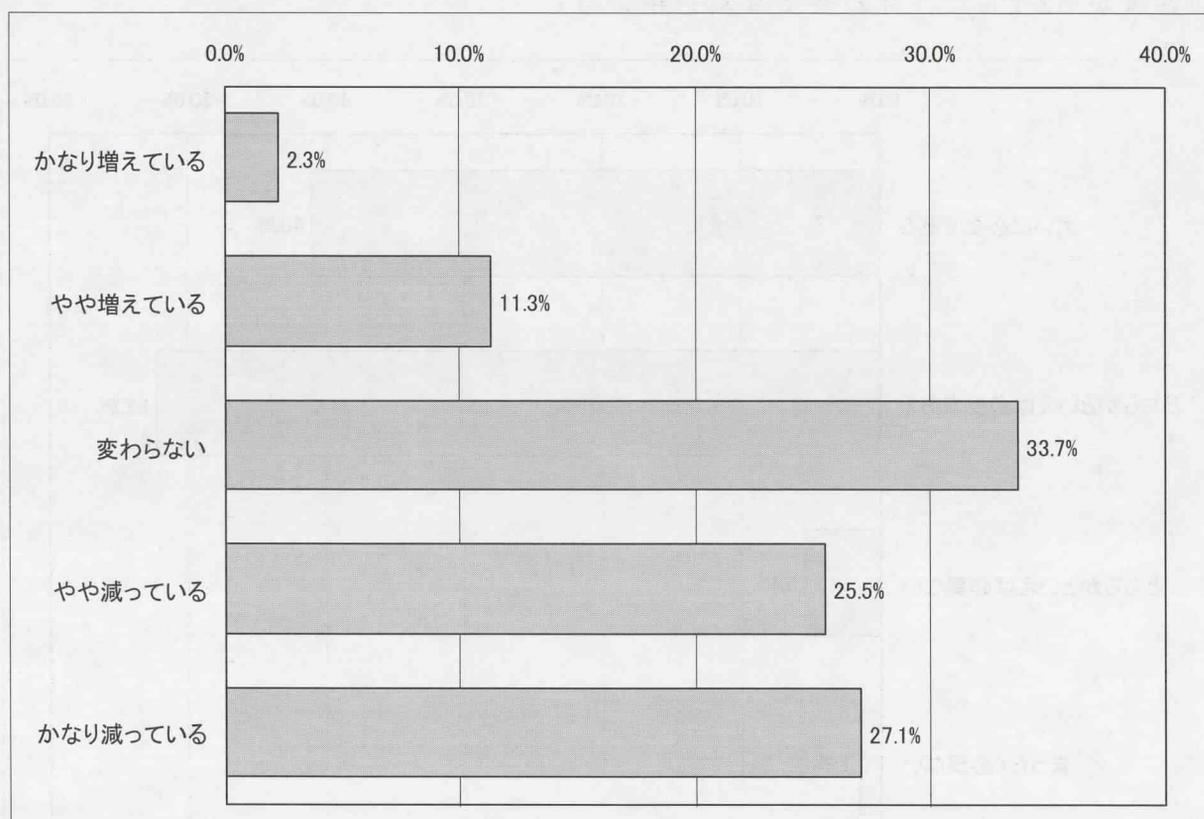
5-5 の実際の状況と比較して、必要性を感じている回答者は多い。「大いに必要である」とこたえた割合が40.3%、「どちらかといえれば必要である」とこたえた割合は50.1%であり、合わせて9割をこえる。



5-7 あなたは職場のメンバー同士の仕事以外での非公式な懇親やコミュニケーションの機会（飲み会やレクリエーションなど）が以前に比べて減っていると思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

「やや減っている」と「かなり減っている」という回答者の割合を合わせると52.6%であり、半分以上を超える。半数の人が、懇親の機会が減っていると感じているようだ。



<監督の形態別>

監督業務よりライン入りが長い組長は、以前と比較して非公式な懇親等の機会が減っていると感じている割合が他と比較して高いといえる。

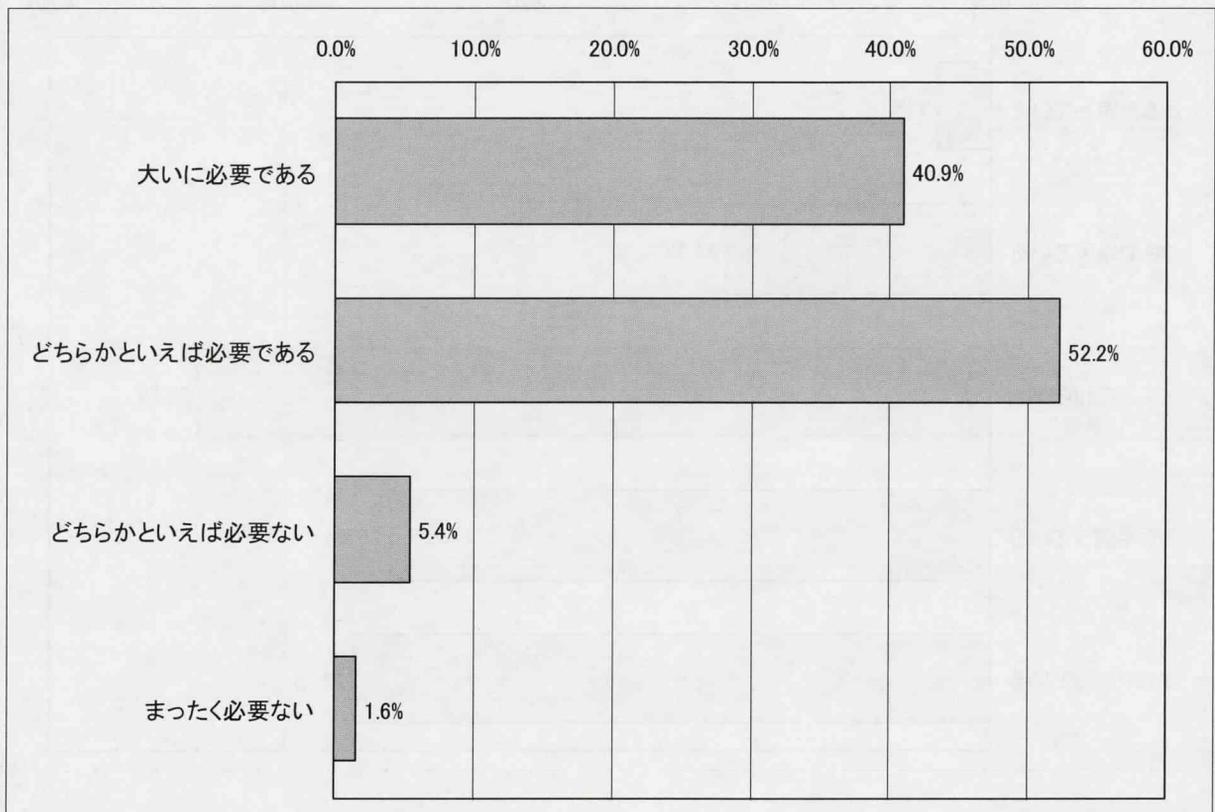
Q2.2勤務時間内の働き方 * Q5.7以前と比較した仕事以外での非公式な懇親等の機会

Q2.2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	Q5.7以前と比較した仕事以外での非公式な懇親等の機会					合計
		かなり増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	かなり減っている	
監督業務よりライン入りが長い	監督業務に専念	22 3.8%	72 12.5%	196 34.0%	156 27.0%	131 22.7%	577 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	6 1.2%	56 11.3%	165 33.2%	126 25.4%	144 29.0%	497 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	2 0.8%	21 8.9%	81 34.2%	52 21.9%	81 34.2%	237 100.0%

5-8 あなたは職場のメンバー同士の仕事以外での非公式な懇親やコミュニケーションの機会（飲み会やレクリエーションなど）が、必要だと思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

非公式な懇親やコミュニケーションの機会を重要だと考えている回答者は多い。「大いに必要である」と答えた回答者が40.9%、「どちらかといえば必要である」と答えた回答者が52.2%で、合わせて9割を超える。

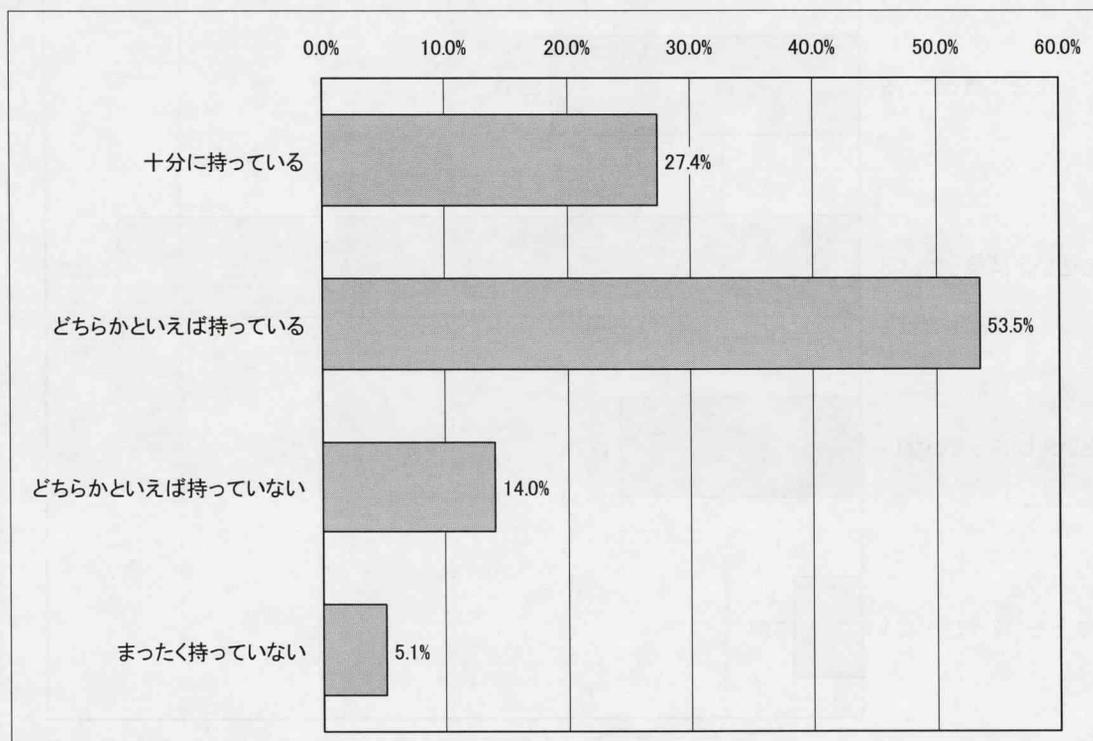


【6. 会社やあなたの将来像についてお伺いします】

6-1 あなたは自分の職場・部署に愛着を持っていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

愛着を「十分に持っている」が27.4%、「どちらかといえば持っている」が53.5%である。職場や部署には、愛着を感じている組長は多い。



〈企業規模別〉

「十分に持っている」という選択肢を選んだ回答者が、「主要」タイプでは31.8%いるのに対し、「地域」タイプでは24.9%と少し減少する。逆に「どちらかといえば持っていない」とこたえた回答者は「主要」タイプが11.1%、「地域」タイプでは15.7%と少し増加する。

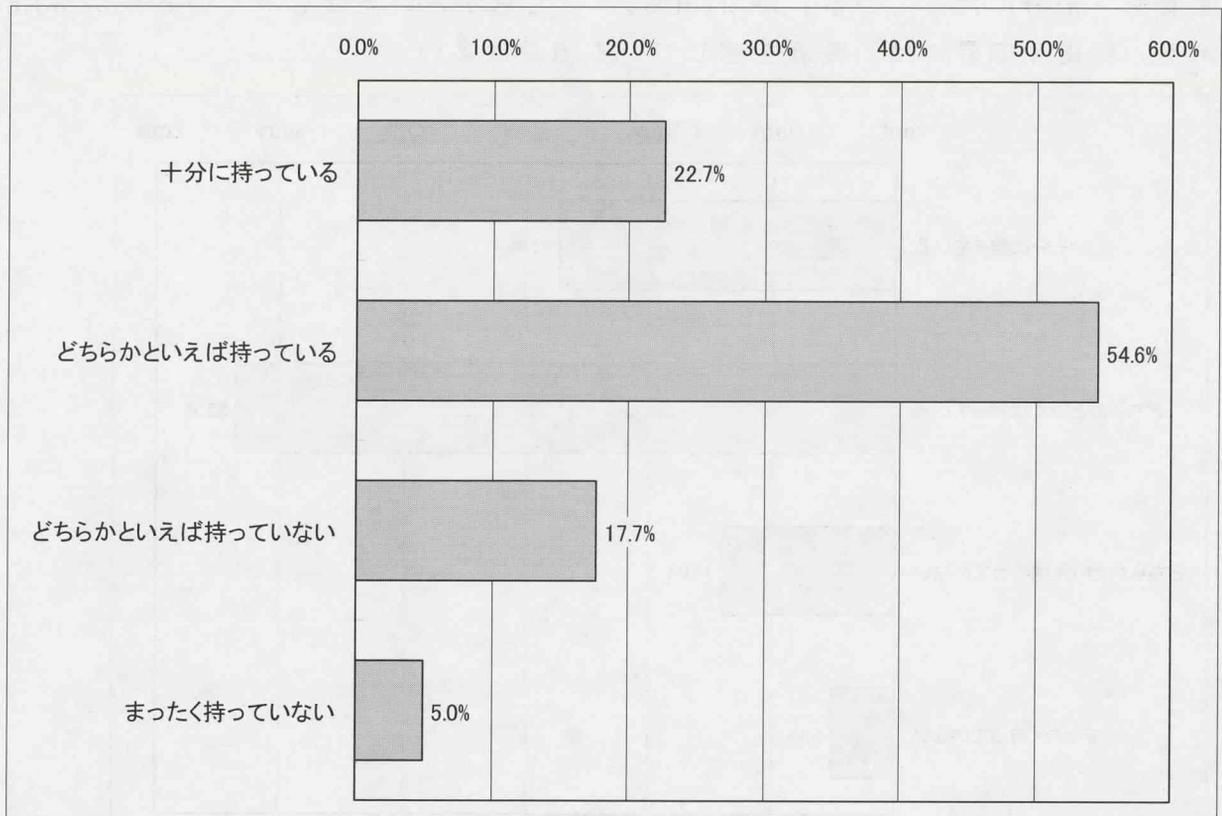
企業規模 * Q6.1自分の職場や部署への愛着

	Q6.1自分の職場や部署への愛着				合計
	十分に持っている	どちらかといえば持っている	どちらかといえば持っていない	まったく持っていない	
主要	94 31.8%	155 52.4%	33 11.1%	14 4.7%	296 100.0%
中堅	82 28.9%	155 54.6%	38 13.4%	9 3.2%	284 100.0%
A	49 25.9%	96 50.8%	28 14.8%	16 8.5%	189 100.0%
地域	138 24.9%	302 54.4%	87 15.7%	28 5.0%	555 100.0%

6-2 あなたは自分の会社に愛着をもっていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

〈単純集計〉

6-1の回答と比較すると、「十分に持っている」とこたえた割合が、22.7%と若干減っている。



〈企業規模別〉

6-1の回答を比較すると、「十分に持っている」とこたえた割合の「主要」タイプと「地域」タイプの差が大きい。「主要」タイプでは33.4%いるのに対し、「地域」タイプでは16.9%しかいない。「地域」タイプの組長は、会社への愛着が相対的に低いといえる。

企業規模 * Q6.2自分の会社への愛着

	Q6.2自分の会社への愛着				合計
	十分に持っている	どちらかといえば持っている	どちらかといえば持っていない	まったく持っていない	
主要	99 33.4%	149 50.3%	39 13.2%	9 3.0%	296 100.0%
中堅	66 23.2%	156 54.9%	52 18.3%	10 3.5%	284 100.0%
A	41 21.7%	100 52.9%	33 17.5%	15 7.9%	189 100.0%
地域	94 16.9%	318 57.3%	111 20.0%	32 5.8%	555 100.0%

<監督の形態別>

監督業務に専念できている組長は、会社への愛着を十分に持っている人が他とくらべると高いといえる。

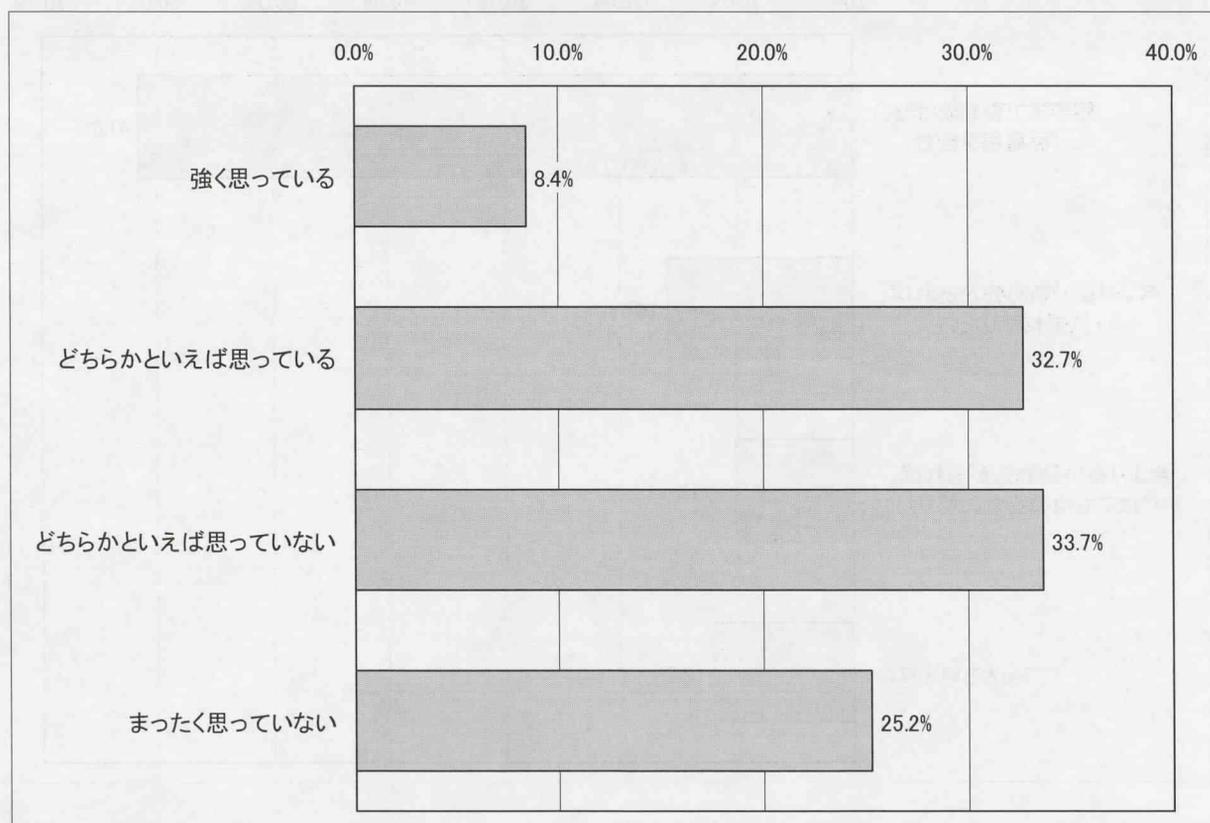
Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q6. 2自分の会社への愛着

		Q6. 2自分の会社への愛着				合計
		十分に持っている	どちらかといえば持っている	どちらかといえば持っていない	まったく持っていない	
Q2. 2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	157 27.2%	309 53.5%	90 15.6%	22 3.8%	578 100.0%
	ライン入りよりも監督業務が長い	99 19.9%	288 57.8%	88 17.7%	23 4.6%	498 100.0%
	監督業務よりライン入りが長い	42 17.8%	121 51.3%	54 22.9%	19 8.1%	236 100.0%

6-3 あなたは現在の組長という職位からさらに昇進したいと思っていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

昇進への意欲を「強く思っている」「どちらかといえば思っている」をあわせて41.1%であり、「どちらかといえば思っていない」「まったく思っていない」をあわせると58.9%であり、昇進への意欲は全般的に低いといえる。



<監督の形態別>

監督業務よりライン入りが長い組長は、昇進意欲の低さが目立つ。34.7%が昇進したいとはまったく思っていない。他方、昇進したい組長の割合は監督業務に専念してい

る場合 44.3%が意欲を持っており、ライン入りが長い組長の場合は 33.4%と 10%以上の開きがある。

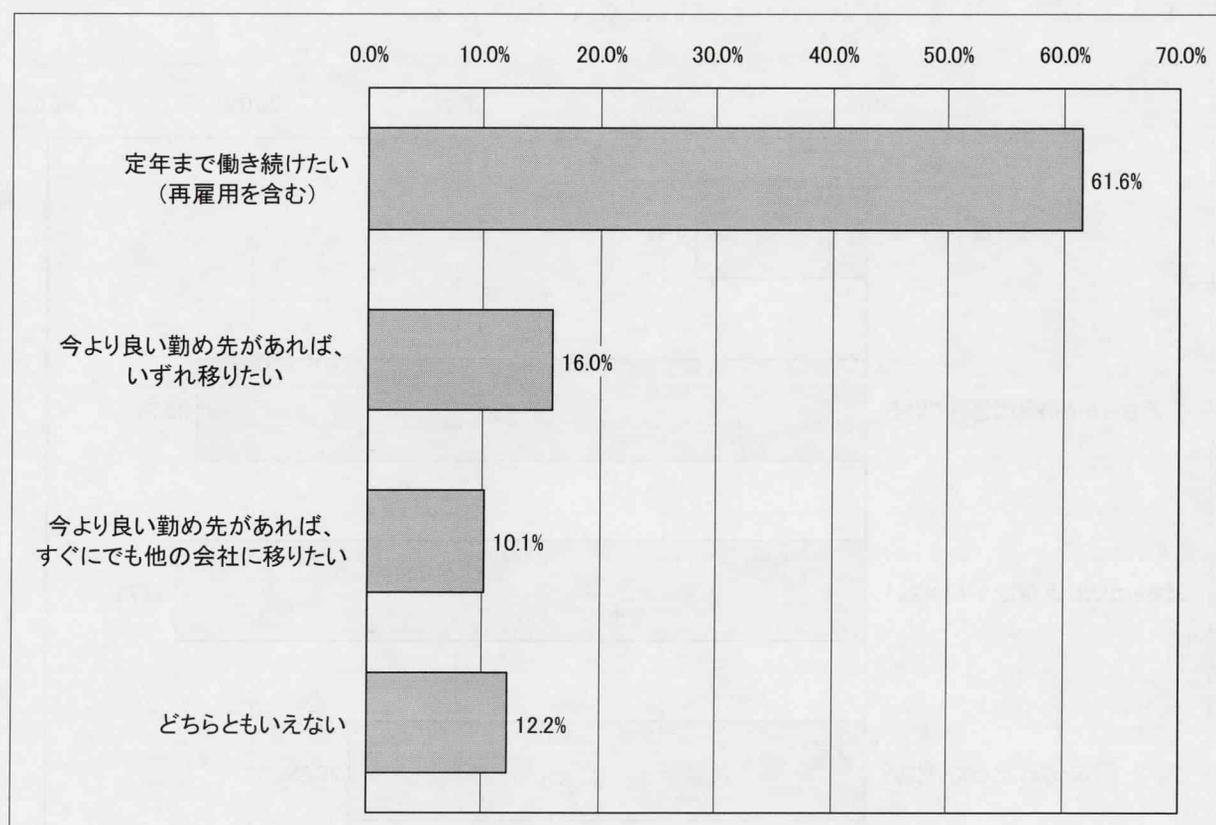
Q2. 2勤務時間内の働き方 * Q6. 3昇進への意欲

		Q6. 3昇進への意欲				合計
		強く持っている	どちらかといえ ば思っている	どちらかといえ ば思っていない	まったく思っ ていない	
Q2. 2勤務時間内の働き方	監督業務に専念	53 9.2%	202 35.1%	198 34.4%	122 21.2%	575 100.0%
	ライン入りよりも 監督業務が長い	39 7.9%	165 33.3%	167 33.7%	125 25.2%	496 100.0%
	監督業務よりライ ン入りが長い	18 7.6%	61 25.8%	75 31.8%	82 34.7%	236 100.0%

6-4 あなたは現在の会社で今後も長く働きたいと思っていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

<単純集計>

「定年まで働きたい」と考える回答者が 61.6%であった。「いずれ移りたい」回答者が 16.0%、「すぐにでも移りたい」と望む回答者が 10.1%であった。



<企業規模別>

「主要」タイプでは、「定年まで働きたい」と望む回答者が 72.6%いるのに対し、「地域」タイプでは 54.0%と半分強に減る。「すぐにでも移りたい」と考えている回答者は、「主要」タイプではわずか 4.4%であるのに対し、「地域」タイプでは 13.4%

に増加する。設問 6 - 2 の会社への愛着感の高さと同様の傾向が見られる。

企業規模 * Q6. 4現在の会社への今後の勤務意欲

	Q6. 4現在の会社への今後の勤務意欲				合計
	定年まで働き続けた い(再雇用を含む)	今より良い勤め先が あればいずれ移りた い	今より良い勤め先が あれば、すぐにでも 他の会社に移りたい	どちらともいえない	
主要	215 72.6%	40 13.5%	13 4.4%	28 9.5%	296 100.0%
中堅	185 65.1%	41 14.4%	24 8.5%	34 12.0%	284 100.0%
A	116 61.4%	26 13.8%	23 12.2%	24 12.7%	189 100.0%
地域	299 54.0%	105 19.0%	74 13.4%	76 13.7%	554 100.0%

IV アンケート調査票

1 あなたご自身についてお伺いします

1-1 あなたの年齢は何歳ですか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 20代以下
2. 30代
3. 40代
4. 50代
5. 60代以上

1-2 あなたの今の会社での勤続年数は何年ですか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 10年未満
2. 10～14年
3. 15～19年
4. 20～24年
5. 25～29年
6. 30年以上

1-3 あなたの会社では組長に相当する職位は何とよばれていますか。具体的に記入してください。

例：組長，GL，係長，グループ長など

()

1-4 あなたは現在の職位になって、何年になりますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 2年未満
2. 2年以上5年未満
3. 5年以上10年未満
4. 10年以上

1-5 あなたが監督している部下の人数や班構成について教えてください。

なお正規雇用とは「正社員，60歳以降再雇用者等」を，非正規雇用とは「期間従業員，パート等」を指します。

正規雇用の部下全員（直属に限らず） () 人

非正規雇用の部下全員（直属に限らず） () 人

あなたが統括している班の数 () 班

一班あたりの成員数の平均人数 () 人

2 あなたの組長（組長やGL：以下同じ）としての業務についてお伺いします

2-1 あなたが日頃行っている組長としての監督業務に該当するものすべてに○をつけてください。

- | | |
|------------|-------------------|
| 1. 安全 | 5. 人材育成 |
| 2. 品質 | 6. 保全 |
| 3. 生産性（能率） | 7. 環境（省エネやエコへの配慮） |
| 4. 原価 | 8. 勤怠管理 |
| | 9. その他（) |

2-2 最近のあなたは、定時の勤務時間内の働き方に関してどのような状態にありますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 監督業務に専念している。
2. 作業員としてライン入り（製造などの現場作業）をすることもありますが、監督業務の時間が長い。
3. 監督業務よりも、ライン入りしている時間の方が長い。

2-3 あなたは組長がライン入り（製造などの現場作業）をすることをどのように考えていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 必要に応じてライン入りすることは望ましい。
2. ライン入りは可能な限り避けたほうが望ましい。
3. 組長はライン入りすべきではない。

2-4 あなたは、部下を適切に育成できていると思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分できている。
2. どちらかといえばできている。
3. どちらかといえばできていない。
4. まったくできていない。

2-5 あなたは、組長候補（自分の後継者）を育成できていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分できている。
2. どちらかといえばできている。
3. どちらかといえばできていない。
4. まったくできていない。

2-6 あなたの組に求められている方針について上司から十分に説明を受けていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分説明を受けている。
2. ある程度説明を受けている。
3. あまり説明を受けていない。
4. まったく説明を受けていない。

2-7 あなたは、自分の組に求められている方針にどの程度納得できていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分納得している。
2. どちらかといえば納得している。
3. どちらかといえば納得していない。
4. ほとんど納得していない。

2-8 あなたは、組に求められている方針について、部下にどの程度説明をしていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分説明をしている。
2. ある程度説明をしている。
3. あまり説明をしていない。
4. まったく説明をしていない。

3 組長という職位に対するあなたの考え方についてお伺いします

3-1 あなたが入社した当時の組長のイメージはどのようなものでしたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 実務能力が高い。
2. 部下の指導能力が高い。
3. 人格的に尊敬されている。
4. 権限が大きい。
5. 忙しそうである。
6. 責任が重くて大変そうである。

3-2 なぜあなたは組長に選ばれたと思いますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 上司から推薦があったと思う。
2. 年齢的に妥当だったから。
3. 資格をとったから。
4. 実務能力（安全管理、品質管理、原価低減能力）が相対的に高かったから。
5. 他に適切な人がいなかったから。
6. 人をまとめるのが得意だから。
7. わからない。

3-3 組長に選ばれたとき、あなたはどう思いましたか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 喜びのほうが、負担感や責任感の重さより大きかった。
2. 負担感や責任感の重さのほうが、喜びより大きかった。
3. 特に何も感じなかった。

3-4 あなたは組長になって自分が成長したと思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 大変成長した。
2. どちらかといえば成長した。
3. どちらかといえば成長していない。
4. まったく成長していない。

3-5 あなたは組長になって、会社の中での人的ネットワークが広がりましたか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 大いに広がった。
2. どちらかといえば広がった。
3. どちらかといえば広がっていない。
4. まったく広がっていない。

3-6 あなたは組長の職務として、どのような状態になることをのぞみますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 部下育成の時間がもっとほしい。
2. 自分の自由になる時間がほしい。
3. 管理項目を減らしてほしい。
4. 書類作成・報告業務を減らしてほしい。
5. 人員配置についての権限を大きくしてほしい。
6. 自職場の改善事項等への予算を増やしてほしい。
7. 勤務時間前後の時間的余裕がほしい。

3-7 あなたは組長への追加手当（職位手当等）をどう評価していますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分である。
2. どちらかといえば十分である。
3. どちらかといえば十分ではない。
4. 十分ではない。
5. 手当はない。

3-8 現在、あなたは組長という職を魅力的だと感じていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. とても感じている。
2. どちらかといえば感じている。
3. どちらかといえば感じていない。
4. まったく感じていない。

3-9 あなたの部下は組長等の監督者になりたいと考えていますか。あなたのお考えにあてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. みんな監督者になるのを目指してがんばっていると思う。
2. 監督者になる魅力がなくなり、なりたいと思う人が減っていると思う。
3. 監督者になりたいが、なることをあきらめてしまっている人が多いと思う。
4. わからない。

3-10 あなたは部下に、組長等の監督者になることをすすめたいと思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 是非すすめたい。
2. どちらかといえばすすめたい。
3. どちらかといえばすすめたくない。
4. まったくすすめたくない。

4 あなたが組長として受けた研修についてお伺いします

4-1 あなたが組長として受けた研修について、あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1) 組長の職務内容に関する講座や研修

1. 十分役に立った。
2. どちらかといえば役に立った。
3. どちらかといえば役に立たなかった。
4. まったく役に立たなかった。
5. そのような講座や研修は受けていない。

2) 組長がリーダーとしてとるべき態度や行動に関する講座や研修

1. 十分役に立った。
2. どちらかといえば役に立った。
3. どちらかといえば役に立たなかった。
4. まったく役に立たなかった。
5. そのような講座や研修は受けていない。

3) 部下の育成方法やコミュニケーションに関する講座や研修

1. 十分役に立った。
2. どちらかといえば役に立った。
3. どちらかといえば役に立たなかった。
4. まったく役に立たなかった。
5. そのような講座や研修は受けていない。

4) メンタルな問題への対応に関する講座や研修

1. 十分役に立った。
2. どちらかといえば役に立った。
3. どちらかといえば役に立たなかった。
4. まったく役に立たなかった。
5. そのような講座や研修は受けていない。

5) 人事考課（評価・査定）の方法に関する講座や研修

1. 十分役に立った。
2. どちらかといえば役に立った。
3. どちらかといえば役に立たなかった。
4. まったく役に立たなかった。
5. そのような講座や研修は受けていない。

4-2 会社が組長に行った研修の中で、以下のような形式の研修はありましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 座学による説明や講義
2. グループワーク形式の研修
3. 課題解決型のプロジェクトを通じた研修
4. その他 ()

4-3 組長としての研修に参加したメンバーとのその後の交流はありますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 定期的な交流が続いている。
2. 不定期ではあるが、交流が続いている。
3. しばらく交流があったが、今はない。
4. 交流はない。

5 あなたの職場のコミュニケーションについてお伺いします

5-1 あなたは上司と意思疎通するための時間はとれていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分にとれている。
2. どちらかといえばとれている。
3. どちらかといえばとれていない。
4. まったくとれていない。

5-2 あなたは組長になって、上司から褒められたり認められたりする機会が増えたと感じていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 増えた。
2. 変わらない。
3. 減った。

5-3 あなたは組長になって、上司から叱責されたり批判されたりする機会が増えたと感じていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 増えた。
2. 変わらない。
3. 減った。

5-4 あなたは部下と意思疎通するための時間はとれていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分にとれている。
2. どちらかといえばとれている。
3. どちらかといえばとれていない。
4. まったくとれていない。

5-5 あなたは自分の悩みや課題について他の組長とコミュニケーションできるような機会はありますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分にある。
2. どちらかといえばある。
3. どちらかといえばない。
4. まったくない。

5-6 あなたは自分の悩みや課題について他の組長とコミュニケーションできるような機会が必要だと思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 大いに必要である。
2. どちらかといえば必要である。
3. どちらかといえば必要ない。
4. まったく必要ない。

5-7 あなたは職場のメンバー同士の仕事以外での非公式な懇親やコミュニケーションの機会（飲み会やレクリエーションなど）が以前に比べて減っていると思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. かなり増えている。
2. やや増えている。
3. 変わらない。
4. やや減っている。
5. かなり減っている。

5-8 あなたは職場のメンバー同士の仕事以外での非公式な懇親やコミュニケーションの機会（飲み会やレクリエーションなど）が、必要だと思いますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 大いに必要である。
2. どちらかといえば必要である。
3. どちらかといえば必要ない。
4. まったく必要ない。

6 会社やあなたの将来像についてお伺いします

6-1 あなたは自分の職場・部署に愛着を持っていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分に持っている。
2. どちらかといえば持っている。
3. どちらかといえば持っていない。
4. まったく持っていない。

6-2 あなたは自分の会社に愛着を持っていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 十分に持っている。
2. どちらかといえば持っている。
3. どちらかといえば持っていない。
4. まったく持っていない。

6-3 あなたは現在の組長という職位からさらに昇進したいと思っていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 強く思っている。
2. どちらかといえば思っている。
3. どちらかといえば思っていない。
4. まったく思っていない。

6-4 あなたは現在の会社で今後も長く働きたいと思っていますか。あてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。

1. 定年まで働き続けたい（再雇用を含む）。
2. 今より良い勤め先があれば、いずれ移りたい。
3. 今より良い勤め先があれば、すぐにでも他の会社に移りたい。
4. どちらともいえない。

7 組長という職位をより魅力的にするためには、どうしたらよいと思いますか。あなたのお考えを自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました

